ما وراء الرأسمالية

ثورة العمل الإلكتروني وتصميم أسواق وشركات القرن الحادي والعشرين

جريدي مينز
ديفيد شنيدر

تعـريب
د. محمد رياض الأبرش



مكتبة العبيكان


مكتبة الملك فهد الوطنية
الرياض
١٤١٠



ما وراء الرأسمالية

ما وراء الرأسمالية

ثورة العمل الالكتروني وتصميم أسواق وشركات القرن الحادي والعشرين



جريدي مينز وديفيد شنيدر

تعريب

د. محمد رياض الأبرش

مكتبة العبيكان

Original Title:
Meta- Capitalism
by: Grady Means David Schneider

ISBN 0-471-39335-5

Published by: John Wiley & Sons, Inc. America

الطبعة العربية الأولى **1425هـ ـ 2004م**

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

ISBN 9960 - 40 - 539 -7

ح مكتبة العبيكان، 1425هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مينز، جريدي

ما وراء الرأسمالية./ جريدي مينز؛ ديفيد شنيدر؛ محمد رياض الأبرش. ـ الرياض، 1425هـ

285 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: ISBN 9960 - 40 - 539 -7

1 ـ الرأسمالية 2 ـ السياسة ـ نظريات

أ. شنيدر، ديفيد (مؤلف مشارك) ب ـ الأبرش، محمد (مترجم) ج. العنوان

ديوي: 320.5 1425 / 268

رقم الإيداع: 1425 / 268

ردمك: 7- 539 - 40 - 9960

هذا الكتاب مهدى لزملائنا الاستشاريين في

PricewaterhouseCoopers

وإلى جميع

المناضلين فيما وراء الحدود



المحتوى


مكتبة الملك فهد الوطنية
الرياض
١٤١٠

مقدمة

يحدث اليوم تحول أساسي في طريقة وشكل أداء العمل ينطبق عليه الحكم المركزي للداروينية الذي يقول إن على الشركات التكيف أو الفناء، ولهذا يعالج هذا الكتاب ما وراء الحكايات النادرة التي تدور حول النجاح المستمر في محاولات تكوين الثروة التي كانت تهدف إلى اكتشاف حقيقة مبهجة ومتزنة في آن واحد، كما يحاول أن يعرِّف إطاراً اقتصادياً جديداً ناشئاً للعمل أطلق عليه أصحابه في هذا الكتاب اسم ما وراء الرأسمالية أو خارج الرأسمالية المتحولة، ولقد آثر المعرِّب تسميته «ما وراء الرأسمالية» على غيره حيث أن مؤلفيه يتوقعون تشكل اقتصاد العمل العالمي وسلوكه وفقاً لأساليب جديدة كلياً. وهو بحد ذاته تنبؤ مدهش. ولكن الأهم هنا هو الزعم بأن الأعمال لديها فسحة ضيقة من الفرص المتاحة لتعيد بناء ذاتها. على أبعد تقدير خلال بضعة سنوات.

ولقد تبنَّت بعض الشركات التي تتولى أدواراً قيادية في الاقتصاد الجديد ثورة العمل الالكتروني. وهي شركات تنتشر أخبارها المثيرة والمتنورة في كل مكان. بينما لم تقم شركات أخرى . وبشكل خاص تلك التي تعمل في مجال الصناعة الثقيلة التقليدية . باستشفاف الإمكانيات الهائلة للعمل الممكن عبر الانترنت بشكل كامل بعد. والحقيقة، أن الكتّاب في هذا المجال لم يتركوا مجالاً للشك بوجوب قبول تلك الشركات أيضاً للنموذج الجديد، حيث سيقوم العمل الالكتروني بتحويل واقع كل قطاع صناعي إلى واقع جديد.

إن رسالتنا كمؤلفين لهذا الكتاب مثيرة وتفاؤلية لأنها تتنبأ بعالم تبدل فيه ثورة التجارة الالكترونية كل ركن من أركان الاقتصاد، بحيث تنسق فيه سلسلة العرض إلى حد مثير، وتكون النشاطات الهائلة فيه سهلة التحقيق، وتزداد فيه أهمية سوق الرأسمال حول العالم.

ومن الواضح لنا وجود الفرص الكثيرة بالنسبة للشركات التي تمتلك مسائل مالية ورأسمال بشري وفكري. ويبقى الأمر الرئيسي هنا هو معرفة كيفية تقوية نفوذ هذه الموجودات مع مرور الوقت للدخول إلى مستقبل العمل الالكتروني، إذ يعد هذا الكتاب مرشداً مستمراً في الاقتصاد الجديد، وهو خارطة طريق متاحة للصورة الرقمية.

ولهذا أحث قادة العمل، المقاولين، المعلمين،

المشرعين، والموظفين العامين للتمعن في نتائجه الرئيسية. إذ سوف يعمّق تحول الاقتصاد العالمي المعاني المتضمنة السياسية والاجتماعية. وستغير ما وراء الرأسمالية عالمنا بشكل فعلي . ولذلك أدعوكم لقراءة هذا الكتاب واكتشاف كيفية حصول ذلك.

جيمس ج. شيرو James J.Schiro,
CEO
Price Waterhouse Cooperation



شكر وتقدير

لقد كان إنجاز المسودة الأساسية لهذا الكتاب سريعاً (شهرين)، افتراضياً (إذ عمل العديد من المساهمين على الخط مع الكتّاب حيث تمت مراجعة، استخلاص، رفض وتبني الأفكار خلال فترات زمنية قصيرة من قبل مجموعة متغيرة باستمرار من فرق العمل).

ولقد كان ميشيل ن. بازيغوس، من خلال مساهمته في مضمون الكتاب يبذل جهداً متواصلاً في جمع وبناء المعلومات. كما طَوَّر روبرت أفيلا، وهو عالم اقتصاد بارز ومتنبئ في مجال العمل العديد من المخاطر والتنبؤات الأكثر تبصراً. ولقد ساعد ميشيل هانلي على زيادة تركيزنا واتجاهنا. أما ريك أندرسون، فقد قدم سلسلة من عروض التكنولوجيا، لضمان دقة وتركيز مناقشاتنا حول هذا الموضوع بالإضافة إلى تحسين المحتوى الكلي. كما زودنا جون جاكوبز وبيتر دافيد برؤى متبصرة لرئيس

تنفيذي ناشط في مجال العمل ساعدت في دعم عدة فصول من هذا الكتاب. وفي التحضير لمناقشاتنا حول الميتاماركت والعمل الالكتروني B2B. ولقد ستمد الكتاب العمل بشكل كبير من مات بورتا، روري جونز، كارين بلير، فيليب لاندلر، ريتش كريجر، آرمي رايت، باتريك كينغ، بيل باوند، وبيل باتينو. إذ لكل من هؤلاء المستشارين خبرة في مجال إرشاد شركات رئيسية نحو استراتيجيات عمل الكتروني ناجح. وهكذا فقد خلقوا بشكل جماعي موسوعة افتراضية من مفاهيم العمل الجديدة المرتبطة بالانترنت والعمل الالكتروني B2B. كما ساعدنا روجر هيغنز، دون سكولمان، فرانك ملتون، وآخرون على الفهم الأفضل للعمليات التجارية الجديدة المرتبطة بشركات الميتاماركت.

أما في أمثلة الصناعة فقد حصلنا على مساعدة العديد من المساهمين لوضعها بشكلها الصحيح. لذا نوجه شكراً خاصاً لجي فيرون وديف جارفيلد لما قدموه من رؤى متبصرة بالنسبة لصناعة السيارات، ولجيل كيدويل لعملها المكثف في مجال التعليم العالي، ولمارك أوستن لتكوين وجهات نظرنا حول الخدمات المالية، ولبوب رييف، كوليين ويلينغ، ومعاونيهم لآرائهم حول حلول الميتاماركت بالنسبة للحكومة، كما نشكر مارك كينغدون لآرائه حول الشركات الافتراضية للبيع بالتجزئة، وجيودي فيتوريو لخبرته في مجال الصناعة الكيميائية، وآخرون. كما ندين للفريق الاستشاري في المنظمة الالكترونية لديكستر

هيندريكس، ديفيد توني، ستيف أولين، راج تشايني، جيري جيريدهاران، ديفيد بوترايت، أنجالي فيتشير، كريستن جيميني، جيف بيتي، وموهان سريبرامبادور لآرائهم ومساعدتهم الكبيرة في كتابة المقاطع المتعلقة بمفاهيم «الفقاعة الخارجية والفقاعة الداخلية» المتعلقة بالتحول التنظيمي.

ولتبيان الأنظمة الاقتصادية الجديدة لما وراء الرأسمالية وتطبيق نظرية الخيارات على قواها المحركة، تلقينا الدعم من قبل بعض أصحاب المهنة الأبرز في هذا المجال، وعلى وجه الخصوص آدم بوريسون ومعاونيه في «تحليل القرار التطبيقي Applied Decision Analysis» في ستانفورد، كاليفورنيا. و يستحق هنا منا جاك دون ليفي شكراً خاصاً.

وقد ساعدنا كل من جون كوبيك ومايك بريجليا على تذكر بعض مفاهيم التقييم التقليدية التي لم تختفي بعد مثل التدفق النقدي الحر.

وعندما أوضحنا استراتيجيات انتقال الإدارة باتجاه العمل الالكتروني B2B، استفدنا من آراء بل تراهانت وأعضاء آخرين من فريق إدارة التغيير Change Management. كما استعنا بالبحث الذي ساهم فيه أعضاء من فريق التغيير الاستراتيجي Strategic Change: جون كار، رادهيكا فيليب، كيانغ نام ـ وورتمان، روي لوبيت، ميشيل فانغ، جيفري بلين.

كما قاد آدم تينكوف، وهو ساحر وسائط الإعلام الرقمية، التحضير للفصول. وشرحت كارول ماريك المعنى الحقيقي للجهد الالكتروني عندما قامت بتحضير وطباعة المخطوطة. كما كنا ممتنين للترحيب الحار الذي قابلنا به لورنس الكسندر وفريقه في شركة John Wiley & Sons.

وأخيراً، لم يكن هذا الكتاب لينشر لولا الدعم الكبير والإرشاد المتواصل لمحررنا، روجر ليبسي، وتشجيع ومساهمات شريكنا جول كورتزمان، وحماسة بيل دوفينير. شريكنا، لابل Virgil، بينما كنا نقوم باستكشاف عالم الشبكة.

وفي كلمة أخيرة، وبما أن أسواق الأسهم ستصعد وتهبط، لهذا نود التوضيح بأن الأفكار الواردة في هذا الكتاب ليست مرتبطة بمؤشرات داو Dow، ناسداك NASDAQ، نيكي Nikkei، أو أي مؤشر أخر للسوق. فنحن على ثقة بأن تصميم ما وراء الرأسمالية الجديدة للشركات والأسواق في القرن الحادي والعشرين سيحدث توسعاً وثروة هائلين. فبينما ستبقى أسواق الضمانات حول العالم قلقة وسريعة التطاير بشكل طبيعي. ولاشك أنه سيتم خلق مبادرات عمل عديدة عمل ما وراء رأسمالية جديدة. بعضها سينجح بالتأكيد، بينما قد يفشل العديد منها، ويعكس محاولات في تقدم وتحول حقيقي. ويشير كتابنا إلى نموذج ناجح جديد لا يضاهى للأعمال حول العالم. ولكن كما نكتب في صفحات لاحقة، فهناك مجازفات في انتظارنا

وسيكون هناك عثرات. وهذا ليس أمراً سيئاً. فهذا هو ما تقوم به الأسواق عادة. ولكن ما تقوم به الأسواق ما وراء الرأسمالية بشكل أفضل وأسرع.

جريدي مينز وديفيد شنيدر



تمهيد

$$e_{(b)} = M(C)^2$$

ثمة زلزال يهز عالم اليوم قد يؤدي إلى تغير أسس التفكير الاقتصادي التقليدي للعمل. والحقيقة أن نتائج الهزة تبدو لأول وهلة جيدة إيجابية النتائج. فهي تولد موجة متصاعدة من النمو والازدهار الاقتصادي، مغيّرة العلاقات الدولية والسياسية، وليس أعمال التجارة فحسب. وهكذا ينتظر أن يتم تسريع معدلات تكوين الثروة والقيمة الاقتصادية إلى مستويات لم يسبق لها مثيل. كما أن من المتوقع أن تنمو حجم سوق الرأسمال العالمي من 20 تريليون دولار إلى 200 تريليون في أقل من عشر سنوات، محدثة إمكانيات وحلول يصعب تخيلها للمشكلات المستعصية منذ زمن. ولذلك يوثق هذا الكتاب الومضات الأولية لهذا التوسع والنمو.

ويطبق قانون مور اليوم (تزداد قوة تكنولوجيا الحاسوب

والمعلومات أسياً عندما تتضاءل تكلفتها) على الأنظمة الاقتصادية وأوضاع العمل، كما يطبق على التكنولوجيا. وتتغير أطر العمل والأوضاع الاقتصادية حول العالم بشكل أكثر إثارة خلال أقصر فترة زمنية: وهذا يعني تحقق قانون مور في أوسع تطبيق له. إذ تمثل الفترة الزمنية من عام 2000 حتى عام 2002 التغيير الأعظم في الأوضاع الاقتصادية وأوضاع العمل حول العالم، إلا أن التأثير الأكبر سيحدث أثناء الأشهر الثمانية عشر القادمة. فإذا لم تقم الشركات (والبلدان) بتغيير افتراضاتها واستراتيجياتها أثناء الأشهر الاثني عشر القادمة، فإنها بالتأكيد ستتخلف عن غيرها.

والعامل الرئيسي لتوجيه ذلك التغيير هو ثورة العمل الالكتروني B2B. ولكن المبادئ الاستراتيجية الضمنية لهذا التغيير وصيغ النجاح الاقتصادي والتجاري ليست أموراً تكنولوجية فقط. إذ تتوضع جذورها في مجموعة واسعة من التغييرات حدثت خلال العشرين سنة الماضية ـ ومن هذه التغييرات:

- عولمة الاقتصاد العالمي ودمج أسواق الرأسمال حول العالم من خلال الخصخصة المنتشرة عالمياً، الحد من الحواجز في وجه التجارة والرأسمال، وتطوير السوق العالمي واستراتيجيات الاستثمار.
- عملية إعادة البناء المثيرة للشركات خلال العشرين سنة الماضية من خلال توحيد العملية التجارية، تبسيطها،

إعادة التركيز على قواعد خفض التكلفة، إعادة هندسة العملية التجارية، تزامن سلسلة العرض، تخطيط مصدر المشروع (ERP)، وإدارة واستيعاب الزبائن.

- زيادة إدخال التكنولوجيا والاعتماد عليها من أجل إدارة الأعمال، المبنية على الأنظمة الاقتصادية لقانون مور مجتمعاً مع تهديد (Y2K) لسنة 2000 ونمو قوة وفائدة التطبيقات التكنولوجية ـ مؤدياً إلى تحول أنظمة العمل.
- القبول المتزايد للحاجة إلى التركيز على مهارات العمل الأساسية والعمليات الرئيسية والتحرك الناتج عنها باتجاه الإنتاج الثانوي أو الإبعاد عن المصدر للعمليات الغير رئيسية.
- النمو الأسي للعمل الالكتروني (العمل ـ إلى ـ المستهلك B2C)، مسرعاً استخدام وقبول الانترنت، وتزايد التمويل الالكتروني والبيع بالتجزئة الالكتروني بقبول أنشطة المستهلك.

وسوف يحول العصر الذي نشهده ـ ثورة B2B ـ الشركات القائدة في كل صناعة حول العالم ويجبرها على المنافسة بأساليب جديدة كلياً لكي تستفيد من هذه المجموعة الواسعة من التغييرات. وستتميز المنافسة بظهور شركات مالكة للشعار تكرس طاقاتها لتلبية متطلبات الزبائن وقيادة ابتكار المنتجات. كما ستتحد مع الشركات التي تركز على الأجزاء الرئيسية من سلسلة

العرض وسلسلة الطلب. لذا ستعمل سلسلة العرض الفعالة على دعم مستويات أعمق من إرضاء الزبائن، بينما تزيد فعاليات سلسلة الطلب أيضاً رضا الزبون من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن المدعمة الكترونياً. وهكذا سيؤدي ضغط المنافسة أكثر من أي وقت مضى بهدف ضمان ملكية الزبائن إلى تحسين مستمر وشديد لفاعلية الأسواق بحيث تجعل عمليات النشاط الفعلي وأعمال التشغيل سريعة الاستجابة، كما تؤهل لمراجعة مستمرة لاستراتيجيات التسويق وملكية الزبون. وهذا ما سيجبر الشركات على الابتكار بشكل مستمر والتحول ببساطة وانتظام لمحاذاة هذا المستوى العالي للمنافسة. كما سيصل ابتكار القيمة والنمو الاقتصادي إلى مستويات لم يسبق لها مثيل. وستصبح تقييمات سوق الأسهم التي عرفت في أعمال B2C.com شائعة عبر قطاعات الخدمات المالية والصناعية الرئيسية. كما ستتطلب المرونة والسرعة اللازمة للاستجابة تغييرات هائلة ومستوى جديد كلي لنظام وكفاءة الإدارة.

وعلى هذا، يمكن تسمية هذا التحول الاقتصادي والتجاري الهائل «ما وراء الرأسمالية». إذ أنه سيحول العالم في السنوات القليلة القادمة، محدثاً نمواً اقتصادياً هائلاً وتكويناً للقيمة، مما سيغيّر العديد من افتراضاتنا الأساسية حول توزيع وابتكار الثروة. ومن المأمول أن يتفهم القادة هذه التوجهات والمبادئ الضمنية لها، وأن يكونوا مستعدين للتحولات التي يتطلبها العمل

الالكتروني B2B[*] .

ولقد ثبت الدليل على انطلاق الومضات الأولى لهذه الثورة. حيث تقوم الشركات المبنية على الانترنت، والتي ابتكرت تقييمات كان من الصعب فهمها أثناء فترة العمل ـ إلى ـ المستهلك B2C في السنوات القليلة الماضية، بمشاركة شركات الخدمات والشركات الصناعية الرئيسية في إطلاق ثورة B2B . وبالتالي سيؤدي ذلك إلى زيادة أكثر إثارة في القيمة المتحدة ـ التي سيصعب مرة أخرى فهمها واستيعابها على أساس المبادئ التقليدية للعمل. ونحن، على الأقل مؤقتاً، في وضع مضطرب من التناقص: فالسوق ليس على خطأ، ولا تزال معظم المبادئ التقليدية لإدارة العمل صحيحة. ولهذا فلابد من وجود رؤية متبصرة وتخيل هائل، مجتمعين مع الشجاعة وقفزة الإيمان العرضية، لدخول هذا العالم الجديد للعمل الافتراضي والأنظمة الاقتصادية الافتراضية والنجاح فيه.

$$e_{(b)} = M(C)^2$$

ويتطلب عالم ما وراء الرأسمالية حساباً جديداً. إذ لابد أن

(*) بينما يتعامل هذا الكتاب مع العمل الالكتروني B2B ونقاط التقاطع بين الشركات والصناعات المتحالفة، تربط العديد من هذه العمليات بعمليات B2C عن قرب. وبالتالي ينتج عن ذلك كون العديد من التغييرات المذكورة في هذا الكتاب عمليات (B2B2C). وقد تكون هذه الاختلافات المفرطة مضللة ولكننا لم نتعمد ذلك.

نتنقل من علم الحساب التجاري إلى شيء ما أقرب إلى النظرية النسبية:

$$e_{(business-to-business)} = M(C)^2$$

كما يتحول الفساد المتعمد لمعادلة آينشتاين الكلاسيكية حول العلاقة بين الطاقة والكتلة (تعادل الطاقة الكتلة المضاعفة بمربع سرعة الضوء) إلى كناية مفيدة جداً في استيعاب علم الحساب الجديد للعمل الالكتروني:

Business-to-Business e-Business

= Management (Charge × Courage)

وباختصار، يتطلب ابتكار أعمال الكترونية B2B جديدة أن تقوم الشركات صاحبة المنصب القائدة في كل قطاع اقتصادي أو قطاع خدمات بتكوين فريق إدارة يتمتع بالمواصفات التالية:

- لديه رؤية متبصرة هائلة في التغيير سواء الذي حصل في السنوات العشرين الماضية أو الذي سيحدث في السنتين إلى العشر سنوات القادمة، كما يتوفر فيه الخيال والموهبة اللازمين من أجل ابتكار يسمح لها بتصميم طرق جديدة كلياً لأداء العمل مرتكزاً على هذه المبادئ الجديدة.
- لديه الشجاعة لإطلاق تحول كلي لشركاتهم خلال الأشهر الاثني عشر ـ الثماني عشر القادمة، للارتكاز

على التغييرات التي حدثت في السنوات العشرين الماضية والاستفادة من ثورة B2B اليوم، وهكذا يقومون بتنظيم شركاتهم للاستفادة من «التكنولوجيات المعرقلة» والتغييرات الاقتصادية التي ستظهر للعيان خلال السنوات الأربع أو الخمس القادمة.

(كملاحظة اعتراضية، نود أن نضيف بأن «الإدارة» لا تشير فقط إلى الإدارة المتحدة للعمل، بل تشير أيضاً إلى إدارة المؤسسات العامة. حيث ستكون القيادة السياسية والعامة المبنية على الآراء المتبصرة، الشجاعة، والمهارة السياسية ضرورية لقيادة البلدان والمؤسسات العامة بحكمة خلال هذه التحولات. وستظهر كفاءة هذه القيادة الفرق بين البلدان التي تنمو أوضاعها الاقتصادية بنجاح والبلدان التي تخفق أنظمتها الاقتصادية).

ولتوسيع مجال الكناية النسبية قليلاً وتطبيقها على عالم ما وراء الرأسمالية:

- **ستحدث ثورة B2B بسرعة الضوء**: إذ ستتحول الشركات الرئيسية في كل قطاع من النموذج التقليدي إلى نموذج العمل الالكتروني خلال الاثني عشر ـ الثمانية عشر شهراً التالية. كما ستتشكل الشركات الجديدة وتحصل على حصة في السوق بسرعة من الشركات البطيئة في التغيير. كما سيحدث هذا أيضاً في كل قطاع، متضمناً كل مجالات التصنيع، الخدمات المالية، العناية

الصحية، البيع بالتجزئة، وسائط الإعلام والتسلية، الاتصالات عن بعد، والحكومة.

- **وستتحول الكتلة إلى طاقة**: مستبدلة مزايا امتلاك الرأسمال الفيزيائي لطاقة الإنتاج بالحاجة للهيمنة على الميتاماركت. ولكن ما هي الميتاماركت؟ هي عبارة عن شبكات مدارة مبعدة عن المصدر تستبدل باستمرار عناصر سلسلة العرض بلاعبين أكثر فاعلية وكفاءة. حيث سيكون المشاركون في مواضع عديدة عبر سلسلة العرض والطلب وكلاء حرين، يستبدلون بسهولة لتحسين الأداء في ذلك الموضع من سلسلة القيمة.
- **سيقلص التحول كلاً من الزمن والمسافة**: إذ ستمكن استخدامات الانترنت من خلق دمج أقرب لسلاسل العرض وشبكات التشغيل، وتوفير حق دخول عالمي للأسواق والمزودين، اتصالات عالمية عبر فرق الإدارة، والاستخدام المتزايد لتبادل المعلومات باستخدام تقنيات ذات نطاق تردد واسع، للمؤسسات بخدمة الزبائن حول العالم واستخدام شبكة مزود عالمية ـ من حواسيبهم.
- **وفي النهاية ، سيراكم السوق الكتلة أسياً**: فقد ازداد حجم سوق الرأسمال حول العالم عشرة أضعاف من 2 تريليون دولار إلى 20 تريليون دولار في الفترة ما بين 1980 ـ 1999. لذا ينبغي أن يؤدي النفوذ الهائل الذي

تخلقه عوامل التغيير الموجزة أعلاه مدعمة باستراتيجيات B2B تهدف إلى زيادة حجم سوق الرأسمال عشرة أمثال لتصل إلى 200 تريليون دولار خلال السنوات الثماني إلى العشر التالية. وكما في المعادلة النسبية يسرع الزمن ـ (c) ـ ويقصر الفترة الزمنية للوصول إلى مستويات أعلى من المكاسب والتميز بسبب النفوذ المتعاظم للرأسمال (الرأسمال التجاري، البشري، والمالي). ومن المحتمل أن يستمر مؤشر الداو في الصعود بشكل مثير، وأن يشهد العالم توسعاً لم يسبق له مثيل للثروة والقيمة الاقتصادية ـ إذ تناقش الكتب التي تتنبأ بوصول مؤشر الداو إلى 36,000 نقطة أو الداو 100,000 نقطة، أموراً أخرى من بينها حالة كون سعر السوق أدنى من القيمة الصحيحة في ضوء التحولات الوشيكة خلال هذا الوقت. وكما يحدث في الاندماج النووي ، تخلق ما وراء الرأسمالية ردود فعل متواصلة على طول سلسلة القيمة. ومن المتوقع أن تخلق قيمة وتنتج طاقة تستمر لعقود. وستكون مضامين هذا النمو مثيرة، ليس فقط بالنسبة للأنظمة الاقتصادية المطورة بل للأنظمة الاقتصادية في قيد التطور. (إن القانون الأنسب للتطبيق هنا ليس قانون مور، بل قانون ميتكالف، حيث تزداد قيمة الشبكة بـn^2 مع عدد اللاعبين في الشبكة).

وهكذا تزيد شبكة الانترنت من نفوذ الرأسمال المالي، بالإضافة إلى الرأسمال التجاري، البشري، والفكري، على أساس عالمي. وينعكس ذلك في النمو والقيمة الاستثنائية شركات الانترنت (com). والتي لا تزال تمثل اليوم فقط جزءاً صغيراً من ابتكار الثروة والقيمة الاقتصادية من خلال تحولات B2B. وبينما تقوم المؤسسات المالية والصناعية بتقوية نفوذ الميتاماركت «وعدم استغلال رأسماله» على مقياس يصغر مشاريع B2C، ستكون العقبات الاقتصادية وإمكانات التوسع هائلين.

و لما كان مستوى التغير هذا يتحدى فريق الإدارة والمدراء الأكثر تطوراً وتعقيداً فإن هدف هذا الكتاب اقتراح أطر عمل من أجل التفكير ملياً في هذا التحول وتوحيد أطر العمل في استراتيجية موحدة لاتخاذ القرار، وكذلك إجراء عمليات تغيير الإدارة كما في أي ثورة، أو أي توسع لعالم جديد، وقد لا يستطيع المشاركون المساعدة لأنهم يشهدون إثارة كبيرة، كما سيواجهون مخاطر حقيقية. وسيشعرون كما لو أنهم يقفزون من منحدر شاهق. وهكذا سيتطلب المشروع مهارات وخبرة في العمل، رغبة في المجازفة، ووجود أدنى حد من الثقة بحتمية النجاح.

كما أن هناك بضعة أفكار مركزية فقط في هذا الكتاب تعمّدنا تقديمها كتمهيد استراتيجي بالنسبة للإدارة بدلاً من

مراجعة شاملة لـ B2B. ولكننا نعي تماماً مدى تعقيد بعض العناصر في نموذج ما وراء الرأسمالية. ولكن ذلك لا يدخل في عملنا، فنحن نحاول ببساطة أن نعكس النموذج الناشئ للاقتصاد الجديد. ومن الواضح أن تكنولوجيا العمل الشبكي، مبنية على تغييرات رئيسية أخرى حدثت في السنوات العشرين الماضية، سوف تنتج ثروة ونمواً اقتصادياً جديداً هائلاً. فبفضل وجودها الكلي، جهل مصدرها، وانفتاحها تخلق حكومة جديدة فاضلة يبدأ فيها اللاعبون الماهرون في جميع أركان العالم بالتنافس بوجود قيود أقل مما مضى. كما تقدم تكنولوجيا العمل الشبكي الفرصة الأعظم في الذاكرة الحديثة بالنسبة للأمم النامية، كما نتمنى حقاً أن يحظى كتابنا بجمهور من البلدان التي يوجد فيها الخوف الأكبر من «القسم الرقمي».

ولتناول صفحة من كتاب جين رودينبيري «رحلة النجم Star Trek» فربما نكون على وشك الانتقال من «مملكة العوز» إلى «مملكة الفائض والحرية» ـ وهذه نقلة مماثلة لنقلة لسن المراهقة العنيف إلى سن البلوغ اليانعة المنتجة. كما ومن الممكن أن نخلق توازناً عالمياً للثروة والطاقة المنتجة، يسمح بالتحول من المنافسة على البقاء إلى المنافسة من أجل الامتياز المكتسب في مجال تحديد النماذج الثقافية المستقبلية التي تتضمن النماذج الاقتصادية للعمل وأكثر من ذلك. وكما قال الزعيم في فيلم كونتاكت «Contact» لشخصية جودي فوستر قبل

إطلاقها مركبة سريعة لفيغا: «هل تودين الركوب؟» . بالطبع كلنا نود ذلك ـ لأن هذا الطريق هو الأكثر إثارة من حولنا.

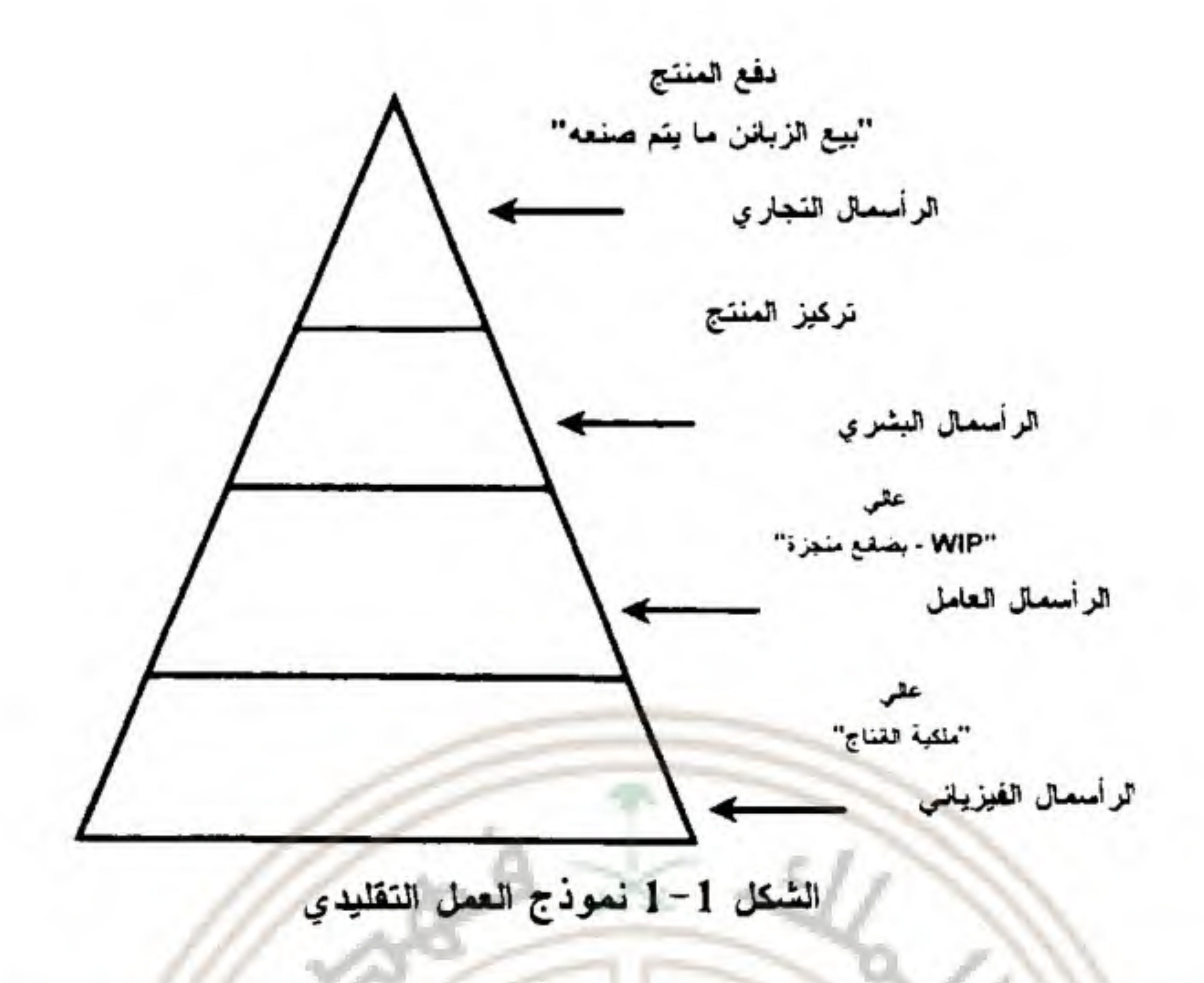


1

بداية ثورة العمل الالكتروني (العمل ـ إلى ـ العمل) «عدم استغلال» الشركات التقليدية

عندما التقينا برؤساء التنفيذ لصناعات عديدة مختلفة حول العالم لإنجاز كتابنا الأخير بعنوان حكمة رجال الإدارة التنفيذيين Wisdom of the CEO (جون ويلي وسونز، 2000)، فوجئنا بتشابه وجهات النظر لدى هؤلاء، وكان هناك على الأقل رجال ونساء مستقلين عقلياً، ومفكرين وفاعلين مؤثرين ـ ومع هذا فبالنظر إلى عالمهم، فقد رأوا الأشياء ذاتها. إذ لاحظ جميعهم القوى الهائلة للتغيير والتي ازدادت قوة في السنوات العديدة الماضية. كما كانوا يستعدون لتغيير أكبر، بمساعدة الإنترنت والعمل الالكتروني، ولقد كانوا يستفيدون من قوى العولمة، تكامل رأس المال، وضوح العملية، والتحول الصناعي. ويلخص هذا الفصل تفكيرهم الذي وجدناه محفزاً بشكل هائل، ويلخص المبادئ الضمنية لاستراتيجياتهم.

ويمثل الشكل 1 ـ 1 النموذج السائد لمشاريع العمل



الشكل 1-1 نموذج العمل التقليدي

الرئيسية للسنوات العشرين الماضية، وفي الواقع ففي السنوات المائة الماضية، أصبح لدى الشركات قاعدة كبرى لرأس المال الفيزيائي(المادي). وتنوعت أنماط الموجودات بشكل واسع تماماً كالعمل نفسه: مواقع تصنيع، مراكز توزيع، فروع للمؤسسات المالية، مستشفيات ووسائل عناية صحية، مخارج البيع بالتجزئة، البنية التحتية للاتصالات عن بعد، أنظمة تلفاز الكابل، مراكز إنتاج التسلية، وما إلى ذلك. وهكذا فقد تطلبت إدارة هذه الموجودات بشكل فعال في السنوات العشرين الماضية تركيزاً كبيراً على بناء أو دمج العمليات العالمية والمحلية، مثل سلاسل عرض منسقة، والتكامل مع قواعد المزود وشبكات التوزيع مع توحيد وتطوير للعمليات التجارية، وإدخال تكنولوجيا تفي بالغرض. وبشكل عام كان الهدف تطوير فعالية وأداء العمل. وعلى نحو موازي، فقد قام المدراء الماليون بالتركيز على

تحسين العائد على رأس المال، والعائد على الاستثمار، ابيتدا EBITDA، وتحولات الموجودات، ومقاييس أخرى للإدارة الفعالة لقواعد رأسمال عريضة. وتضمن توطيد الصناعة بين أشياء أخرى، وتوطيد رأس المال الفيزيائي العالمي والمحلي لتحقيق أنظمة اقتصادية قياسية ودمج رأس المال الفيزيائي في الأسواق المخدمة. وبالتالي تمكن الإنسان من تقصير وقت وصول المنتجات الجديدة للأسواق وتعزز سرعة الاستجابة للزبون بالنسبة للمنتجات التقليدية.

وقد ركزت الشركات في فترة التسعينات على الاستخدام الأكثر فعالية لرأس المال العامل (المكونات، المواد الأولية، مخزون الأجزاء، العمل قيد التنفيذ، والبضائع المنجزة) بهدف زيادة تحولات المخزون، وخفض كلفة التحميل للمخزون، وتحسين فعالية أنظمة الإنجاز للحد من هجرة المنتج وزيادة سرعة الاستجابة للزبون. كما مالت مؤشرات الأداء الرئيسية للتركيز على كمية المعلومات المعالجة، تحولات المخزون، فعالية رأس المال، ورأس المال العامل كانعكاس للفعالية المتنامية وسرعة استجابة سلاسل العرض.

لقد كان التركيز الهائل على الاستخدام الفعال لرأس المال العامل في فترة التسعينات إلى حد كبير نتيجة التحول الاقتصادي الرئيسي في فترة الثمانينات. وكانت التكلفة الحقيقية لرأس سلبية أو بدرجة الصفر لعقود عديدة. وفي الحقيقة، فقد كانت نسبة

الفائدة الحقيقية في رأس المال (نسبة الفائدة الاسمية ـ التضخم) صفراً أو سلبية بسبب المستويات العالية للتضخم. وبفعل هذه الظروف، مع استثناء بعض تكاليف تلف المنتج، هجرة المنتج، وكلفة تخزينه، وغير ذلك، كان رأس المال العامل حراً بالفعل، إذ كانت أثمان التحميل للمواد الأولية، المخزون، العمل قيد التنفيذ، والبضائع المنجزة بدرجة الصفر أو السلبية إلى حد مثير. ووفقاً لذلك لم يكن هناك تأكيد كبير على تحسين الإنتاجية أو على الإدارة الأفضل لرأس المال العامل من خلال خفض المخزون، تحسين النقل والتوزيع، خفض تخزين البضائع المنجزة أو أية مبادرة رئيسية أخرى من هذا النوع أطلقت في فترة التسعينات لإدارة أو تخفيض رأس المال العامل بشكل أفضل .

ويبين الشكل 1 ـ 2 البداية المفاجئة لارتفاع نسب الفائدة الحقيقية في فترتي الثمانينات والتسعينات والتي بدلت كل ذلك. فقد واجهت الشركات عندئذ تكاليف حقيقية لعملياتها، وولد ذلك بشكل غير متوقع الوعي بأن امتلاك وإدارة كل عوامل الإنتاج ومتطلبات رأس المال قد لا يكون النموذج الاقتصادي المفضل بعد ذلك.

ولقد أبدى موظفو الشركات ـ رأس المال البشري ـ في التسعينات ميلاً للتركيز على عوامل الإنتاج. وتطلعت نماذج العمل بحذر لعناصر سلسلة العرض: إصدار، تصنيع، توزيع،



الشكل 1-2 إعادة بناء سوق الرأسمال في الوليات المتحدة والتكلفة الحقيقية للشركات نتيجة شفاء علم 1984.. وتركيز الاهتمام على العمليات الصغيرة وسلسلة العرض

حساب مالي متعلق بسلسلة العرض، تطوير منتج جديد وتقديم المنتج من خلال سلاسل العرض للشركة، التسويق وخط الترويج مع سلسلة العرض، وتكامل البيع مع سلسلة العرض.

وإذا ما تمعنا بالشكل 1 ـ 1، نجد أنه يلقي الضوء على ميزة أخرى إضافية لأسلوب إنجاز العمل استمر قرناً. فعلى الرغم من أنه في السنوات الحديثة كان هناك تأكيد متزايد على متطلبات الزبون وسرعة الاستجابة لها ـ في الواقع. إلا أنه لا زال التركيز السائد لمعظم الشركات الرئيسية على تطوير المنتج، تصنيعاً، وتسويقاً أكثر من الاهتمام بملكية الزبون و«نفوذ» الزبون.

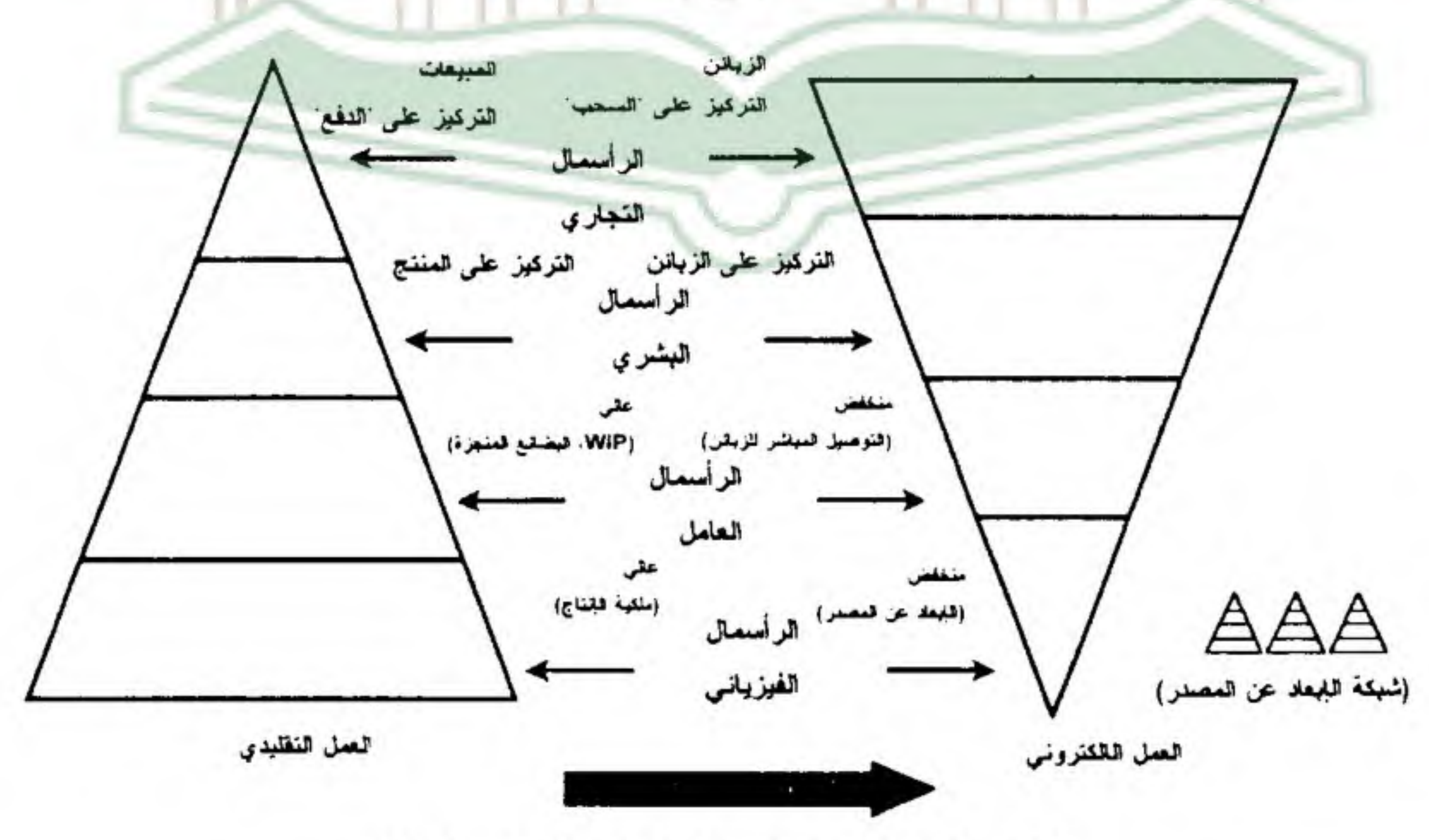
وباختصار، فقد ارتكز نموذج العملية التجارية والمالية

لمعظم الشركات ـ بشكل بديهي وواضح ـ على مفهوم المشروع كهرم فيزيائي مرتكز على الموجودات، وضع لإنتاج وبيع المنتجات. كما صممت استثمارات حديثة في التكنولوجية (كأنظمة ERP وإدارة علاقات الزبائن CRM) لتسهيل نموذج العمل والتجارة هذا ولتقديم أدوات لاستيعابها وإدارتها بشكل أفضل.

وفي أواخر الثمانينات وفترة التسعينات، افترضت مبادرات للتحسين والتزامن مع سلسلة العرض بأنه كان هناك مصلحة عظيمة في وجود العديد من العوامل في سلسلة العرض تحت سيطرة الشركة، وغالباً بين «جدرانها الأربعة». كما عملت الشركات بشكل مستقل لتعريف وتصميم سلسلة العرض ونماذج العمل الأفضل وكانت تشعر بالارتياح أكثر عندما تسيطر عليها بكاملها. ولكن موجة ERP غيرت هذا المفهوم، يعرض نموذج عمل فينظم للشركات في صناعات محددة. ولقد حققت أثناء موجة العمل المضني هذه، شركات رئيسية عدة نموذج ممارسة أفضل للعمليات الداخلية، وظهرت درجة ما من توحيد العمل في صناعات عديدة. وباتجاه نهاية فترة التسعينات، كانت معظم الشركات لا تزال تعمل بجد لتنظيم سلاسل العرض لديها والتحكم بها وإدخال أنظمة ERP و CRM لإدارة عملياتها بشكل أفضل. ومع ذلك، بدأت ثورة مثيرة وسريعة. ففي محادثاتنا في نهاية التسعينات مع رؤساء تنفيذ شركات رئيسية، صرّح هؤلاء بأن السوق لم يعد يكافئ الأسلوب التقليدي للشركة بشكل كبير

كما كان فيما مضى. كما كانت جميع الشركات المدارة بشكل مسؤول تتعقب بسرعة واستجابة أعظم ـ ولكن المضاعفات المالية للشركات التقليدية كانت تهبط بشكل مثير أدنى من مضاعفات الشركات التي دعمت تكنولوجيا العمل الالكتروني الجديدة. كما أثبتت شركات العمل الالكتروني بأنها أصبحت أكثر مرونة ونفوذاً.

وكما يشير الشكل 1 ـ 3، يشعر رؤساء التنفيذ الآن بأنهم مجبرون على تحويل شركاتهم من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج العمل الالكتروني الذي لا يتم استغلاله والموضح على يمين الشكل. وبغية تقوية رأسمالهم بشكل أفضل والتركيز على الكفاءات الرئيسية، تقرر الشركات المالكة للعلامة كيفية الحد



الشكل 1-3 التحول إلى العمل الالكتروني B2B

من الاعتماد على قاعدة داخلية لرأس المال الفيزيائي. وبدلاً من ذلك، تتبنى هذه الشركات استراتيجية نشاطات رأس المال الفيزيائي الغير جوهرية والبعيدة عن المصدر أيضاً. ويميل نموذج العمل الالكتروني B2B لتقسيم الشركات إلى شركات مالكة للشعار برأس مال منخفض نسبياً من جهة، ومن جهة أخرى إلى شركات تلتف حول هذه الشركات المالكة للشعار في الشبكات الخارجية أو البعيدة عن المصدر مهمتها تقديم شبكات سلسلة العرض، وتوفير الطلب وخدمات الدعم للعملية المالية، المحاسبة، التكنولوجيا والمصادر البشرية ـ للشركات مالكة للشعار.

إن تلازم الجهد الهائل الهادف لخفض قاعدة الرأسمال الفيزيائي مع مسعى الابتعاد عن المصدر يقابله جهد هائل ومساو لخفض الرأسمال العامل. فبينما يبعد مالكو الشعار تصنيع الأجزاء عن المصدر، أنظمة المنتج الفيزيائية، وأجزاء كبيرة من وضع اللمسة الأخيرة على تصاميمهم الامتلاكية والمنتجات الموسومة بالشعار، فهم يبقون على القليل من مخزون التصنيع في المركز. وإلى حد ما. وهم عندما يقومون بالتصنيع، ربما يركزون على تفرعات مخصصة بشكل عال أو يركزون على إجراء تجمع صغير ببساطة لبضعة أنظمة كبيرة والتفرعات المعروضة بشبكاتهم البعيدة عن المركز. وباختصار، فقد أضحى الصناع الكبار دامجي أنظمة لتفرعات كبيرة مجمعة بشكل

مستقل. وفي حالات عديدة، قد لا يقومون بتصنيع أي شيء ويقومون بشحن المنتجات المنجزة عن طريق شبكتهم البعيدة عن المصدر لمراكز التنفيذ لديهم أو إلى الزبائن مباشرة. وبوضوح، يحرر الإنتاج الثانوي للتصنيع وعمليات عمل متعلقة به، بشكل عام لشبكة بعيدة عن المركز، كميات هائلة من رأس المال الذي يمكنه التركيز على تطوير الشعار، ملكية الزبون، إدارة شبكة العرض، وعمليات أخرى لقيادة الصناعة.

يعد مالك الشعار ذو الرأسمال المنخفض الذي يعمل بالتعاون الوثيق مع شبكة بعيدة عن المصدر هي ظاهرة جديدة في العمل، والتي نسميها مجتمع القيمة المضافة أو VAC. وعلاوة على ذلك، تخلق العلاقات الديناميكية بين مجتمعات القيمة المضافة المتاخمة كياناً أكبر، وهو الميتاماركت، وهذه العناصر الجديدة وقواها المحركة ـ مالك الشعار الذي لا يتم استغلاله، مجتمع القيمة المضافة VAC، الميتاماركت (أو ما وراء السوق) MetaMarket ـ هي محور هذا الكتاب.

لقد شكلت هذه التوجهات دليلاً لبعض الوقت، ففي العقود الحديثة، على سبيل المثل، شاعت قضية الامتلاك، الاستئجار، أو الإيجار في الشركات بكافة أحجامها، وأصبحت مسألة اتخاذ قرار. فالكثير من رأس المال الفيزيائي (المادي) الذي امتلكته الشركات تاريخياً هو الآن مستأجر، والكثير منه مؤجر لشركات التكنولوجيا العالية (الهاي تك) وشركات دوت

كوم com.. فقد وضعت شركة ميكروسوفت وهي الشركة ذات القيمة الأكبر في العالم، بضعة ملايين من الدولارات في موجودات ثابتة. فما الذي تحتاجه الشركة من الامتلاك؟

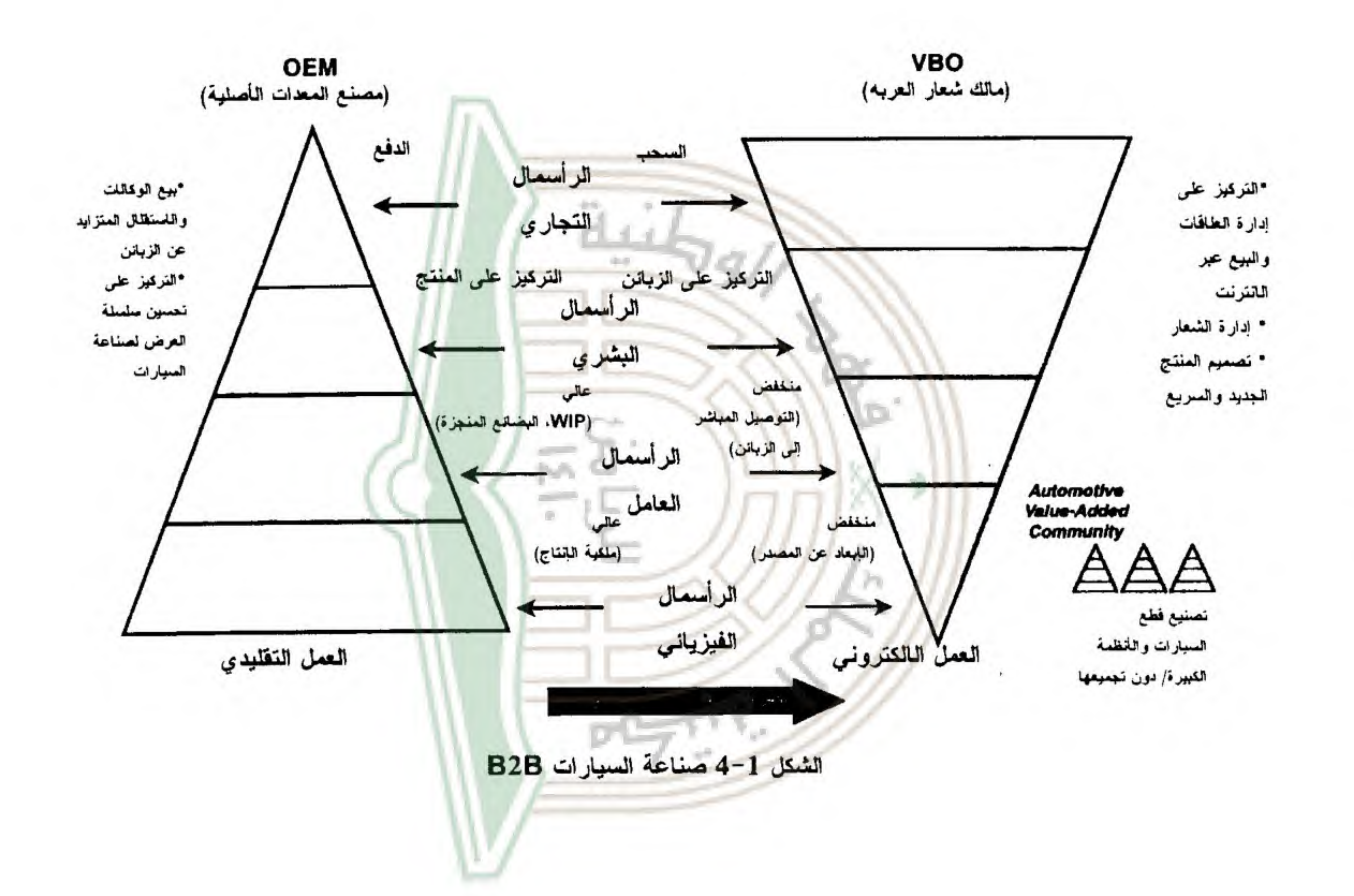
لقد كانت التوجهات دليلاً لبعض الوقت، ولكنها الآن تبدل القواعد عبر واجهة عريضة. ففي هذا الجو الأكثر عدوانية وهجومية، لم تعد الأمور الشائعة تقود الأعمال. ولم تعد المحاسبة والمقاييس المالية كل شيء. فربما يكون تطبيق الرأسمال داخلياً التصنيع، توصيل الخدمات، أو تعزيزات البنية التحتية خطا استراتيجياً خطيراً. كما لم تعد الأنظمة المترية للأداء التقليدية المرتبطة بكمية المعلومات المعالجة أو المخزون وتحولات الموجودات داخل الجدران الأربعة ذات صلة وثيقة بالعمل. إذاً يتم تركيز الرأسمال أكثر على الزبائن وتقويته بشكل أكثر فعالية كقيادة النمو. وعلى نحو مشابه، يتم تطوير الرأسمال التجاري بشكل أكثر فعالية للاحتفاظ بالزبائن والحصول على عائدات أكبر من القنوات الجديدة التي تصل للزبائن. كما لا يتوسط B2B العديد من العمليات البعيدة عن القيمة المضافة، ويسمح للزبائن بالدخول وتقوية سلسلة العرض بشكل أفضل. وهكذا تستطيع شركات B2B الاستفادة من ذلك من خلال الدخول والاستجابة المتميز للزبائن وخلق روابط أقوى ـ وكل ذلك يضاف للرأسمال التجاري.

إن لدى الأعمال التجارية القليل من سمة العمليات. ولهذا

لا يوجد بديل لتعاريف مثل «تطوير الاتحاد السريع»، «إدارة الميتاماركت»، و«البعد عن المركز»، و«إدارة قناة الزبائن». وتميل الاستثمارات للتركيز على ملكية الزبائن، إدارة الزبون، ملكية الشعار، ومتطلبات مركزية السوق. كما يميل السوق لمكافأة الشركات التي تتمتع بالمرونة والنظام لإدارة هذه المهارات.

ولا نبالغ لو قلنا بضرورة وجود نموذج عمل جديد كلياً لشركاتB2B، مع تعريفات جديدة كلياً للأعمال التجارية. ففي صناعة السيارات نجد مثالاً عن هذا التحول المثير. ففي السنوات العديدة الماضية، ركزت الصناعة على تحسين سلاسل العرض، اختصار الوقت اللازم لوصول نماذج جديدة للسوق، وتكامل العمليات العالمية بشكل متزايد، كما شهدت صناعة السيارات أيضاً توطيداً هائلاً عندما بدأت الشركات الرئيسية بالاندماج وانخفض رقم شعارات تصنيع المعدات الأصلية (OEM) إلى قائمة أقصر من اللوحات التي تحمل الأسماء. وفي نفس الوقت، أصبحت الصناعة أكثر تحرراً من شبكات المتعامل، وأدى ذلك إلى زيادة الظاهرة المتنامية Megadealer للعمل الالكتروني الذين يعرضون المنتجات والشعارات من صناع سيارات مختلفين عدة.

كما تحدث تحولات مثيرة أخرى، كما اقترح في الشكل 1 ـ 4. حيث يتحول نموذج تصنيع المعدات الأصلية، المبين



الشكل 1-4 صناعة السيارات B2B

على يسار الرسم البياني، بسرعة إلى نموذج مالك شعار عربة (VBO). كما ينتقل الصناع الرئيسيين مثل (فورد، جنرال موتورز، وديملركريسلر (Daimler -Chrysler لإبعاد الكثير من صناعة الأجزاء والتفرعات لعرباتهم عن المصدر. وفي نفس الوقت، فقد كان هناك اهتماماً متزايداً في الاستثمار في اتجاه التوزيع وشبكات المتعامل.

تعكس هذه التحولات واقع صناعة تحقق فيها ربح ضئيل جداً في العقود الحديثة سواء في صنع السيارات ذاتها (والأكثر ربحاً منها: الشاحنات الخفيفة). إذ كانت الخدمة والإصلاح، سوق التصفية، والأعمال المتعلقة بها الوسائل الرئيسية لجمع المال. وهكذا، نجح تحول الشركات الرئيسية إلى دور مالك شعار العربة. وقد تقوم الشركات بإبعاد التصنيع عن المصدر، وخلق اتحادات جديدة وشبكات سلاسل عرض، وإدارة علاقات بعيدة عن المركز، والتركيز على سرعة الاستجابة للزبون، تصميم العربة، التوزيع، الخدمة والإصلاح، وسوق التصفية. وفي نفس الوقت، يتعلم صناع السيارات عن استخدام الإنترنت كأداة رئيسية للمبيعات والاتصالات عن بعد بالمستهلكين كما يلاحظ السوق هذه التحولات بشكل متزايد ويبدأ بمكافأة الشركات وفقاً لذلك.

والموضوع الثاني في هذه القصة هو ابتكار مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت لصناعة السيارات. ولمواجهة هذه

المشكلة، هناك على الأقل مفهومان واسعان. فبعض شركات تصنيع السيارات تستخدم التكنولوجيا لابتكار شبكة مقيدة من المزودين للأجزاء والتفرعات، تماماً كالخدمات والمنتجات الأخرى. والشبكة بالتعريف مرتبطة بالشركة بشكل وثيق. ويمكنها أن تستخدم أدوات مرتكزة على الشبكة لتتعاون على تصميم المنتج ومواصفاته. كما يمكنها أن تطالب بعمل إضافي على سبيل المثال، لإنتاج منتجات وخدمات لعناصر سلسلة العرض، لتزويد صانع لوحة ملكية الشعار، أو لإيصال المعدات الأصلية أو خدمات سوق التصفية مباشرة للمستهلك. كما تربط الشبكة بعرض متنوع وأدوات تكنولوجيا شراء تقوم بتبادل المعلومات، قيادة عملية الطلب، ودمج سلسلة العرض من أجل التصنيع والتوصيل.

وتمثل صناعة السيارات التي تستخدم تكنولوجيا مشابهة ولكنها لا تتطلب قاعدة عرض مقيدة تماماً مفهوماً بديلاً. ففي هذا النموذج تقدم مواصفات التفرع والتصميم من خلال اتصالات عن بعد أكثر انفتاحاً وشبكة قريبة لمجموعة أوسع من اللاعبين المحتملين. ويسمح هذا النموذج البنائي المنفتح لصف عريض من مقدمي الخدمات والتصنيع للمشاركة في الطلب والمنافسة بقوة مع بعضهم البعض على أساس المقاييس التقليدية مثل الموثوقية، الجودة، والسعر تماماً كمقاييس أداء جديدة مثل القدرة على الترابط مع تكنولوجيا الميتاماركت، تهيئة مكان في

سلسلة العرض الفعلية بسرعة وسهولة، وابتكار وحل اتحادات العمل بشكل فعال.

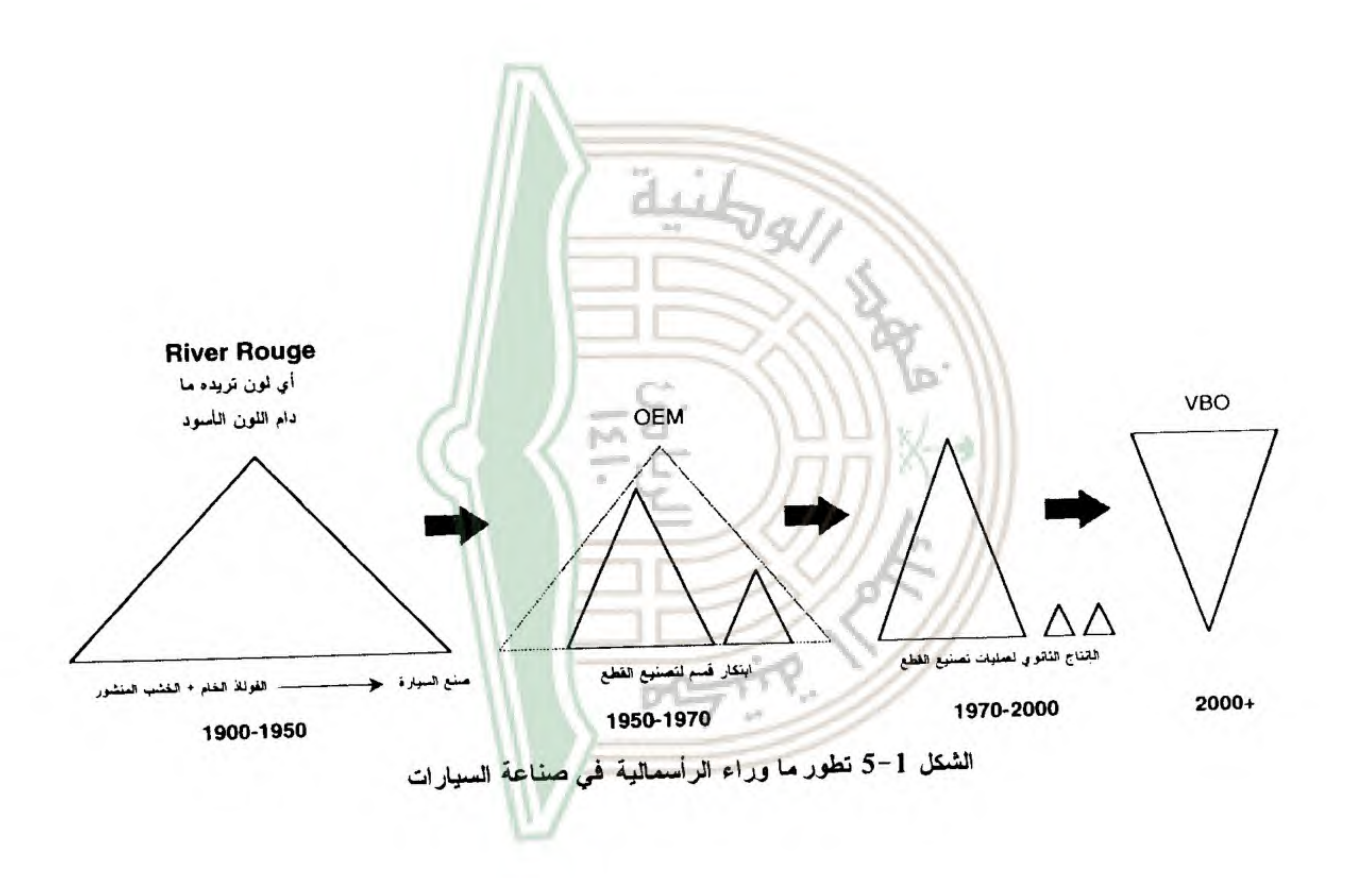
وبينما تتطور هذه المفاهيم حالياً، اجتمع بعض صناع السيارات مع بعضهم البعض لتشكيل شبكة عرض لشركة متعددة بمقاييس مشتركة. وسيوضح القسم الثاني مفهوم الميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة لصناعة السيارات ويناقش قواها المحركة.

كما قلنا في البداية، تتابع التحولات التي بدأنا باستكشافها في هذا القسم الثورة الطبيعية للبنية المتحدة عبر السنوات المئة الماضية. ويستحق هذا استطلاعاً أكثر. فعلى سبيل المثال، تأمل في ثورة صناعة السيارات والتي أشرنا إليها في الشكل 1 ـ 5 فبعد تحول القرن، تمثلت عملية تصنيع السيارات وبيعها وتصميمها البداية في مصنع ريفر روج فورد River Rouge Ford Plant لهنري فورد. حيث كانت المواد الأولية (الفولاذ الخام، الخشب المنشور الفائض، الجلد، والخ...) تدخل من إحدى مداخل المصنع لتخرج سيارات فورد الجديدة من أحد مخارجه. وكما في معظم القرن الذي تبعه في كل صناعة، فقد كان التركيز بشكل كبير على التصنيع والتصميم أكثر من على الاستجابة للزبون. وكان الشعار الشائع «أي لون تريده، طالما أنه الأسود». ولم يتم اختيار اللون الأسود بسبب اقتراح البحث بان المستهلكين يفضلونه. كما انه لم يكن اللون الأرخص

لاختياره السيارة ـ بل كان أحد الألوان الباهظة الثمن. لكنه اختير على أساس فعالية العمليات ـ وهو بوضوح تركيز داخلي. فقد كان الأسود اللون الأسرع من حيث الجفاف ويبقي على سرعة نظام التجميع، ولذلك خلق نتائج تشغيل كانت جذابة لأقسام التوزيع والإنتاج.

وكما يشير الشكل 1 ـ 5، فقد بدأ التخصص يسير ببطء عبر السنوات وابتكرت معظم شركات السيارات قسم أو أقسام منفصلة للقطع للتركيز على التفرعات مرتبطة بالمحركات، التنقلات، الفرامل والحرمان من الامتياز، البنى، الشؤون الداخلية، الالكترونيات، وأنظمة ثانوية أخرى رئيسية. ومع الوقت، عندما ظهر المزودون الخارجيون مع تكنولوجيات وكفاءات مميزة، بدأ صناع السيارات بشكل منتظم يستخدمون هذه المصادر لمنافسة قاعدة العرض الداخلية لديهم أو استبدالها. وقد صور ذلك النموذج الذي ينشأ بقوة اليوم. إذ سوف يعتمد مالك العربة حاملة الشعار اليوم بشكل متزايد على مجريات الميتاماركت من حيث الشراء والإصدار بمقياس عالي، بينما تركز طاقاتها الخاصة على تلك الأجزاء من عملها التي تحصل على الطاقات الأعلى للسوق وتعزز القيمة.

يعكس مثال صناعة السيارات الحوادث في كل صناعة أخرى. ففي بضعة من السنوات التالية، سوف تحول مقدرات B2B الشركات التقليدية في كل قطاع. وسوف تسمح أسواق

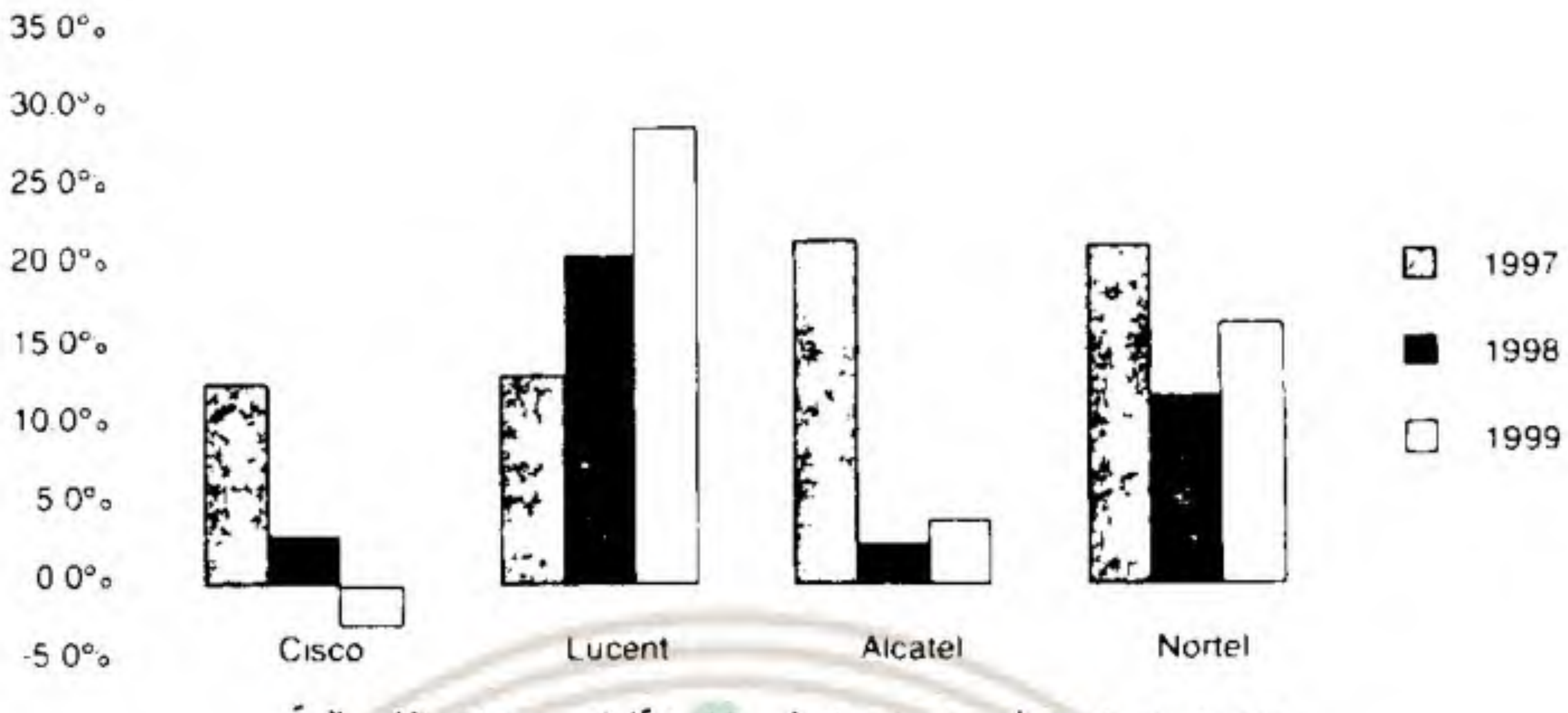


الشكل 1-5 تطور ما وراء الرأسمالية في صناعة السيارات

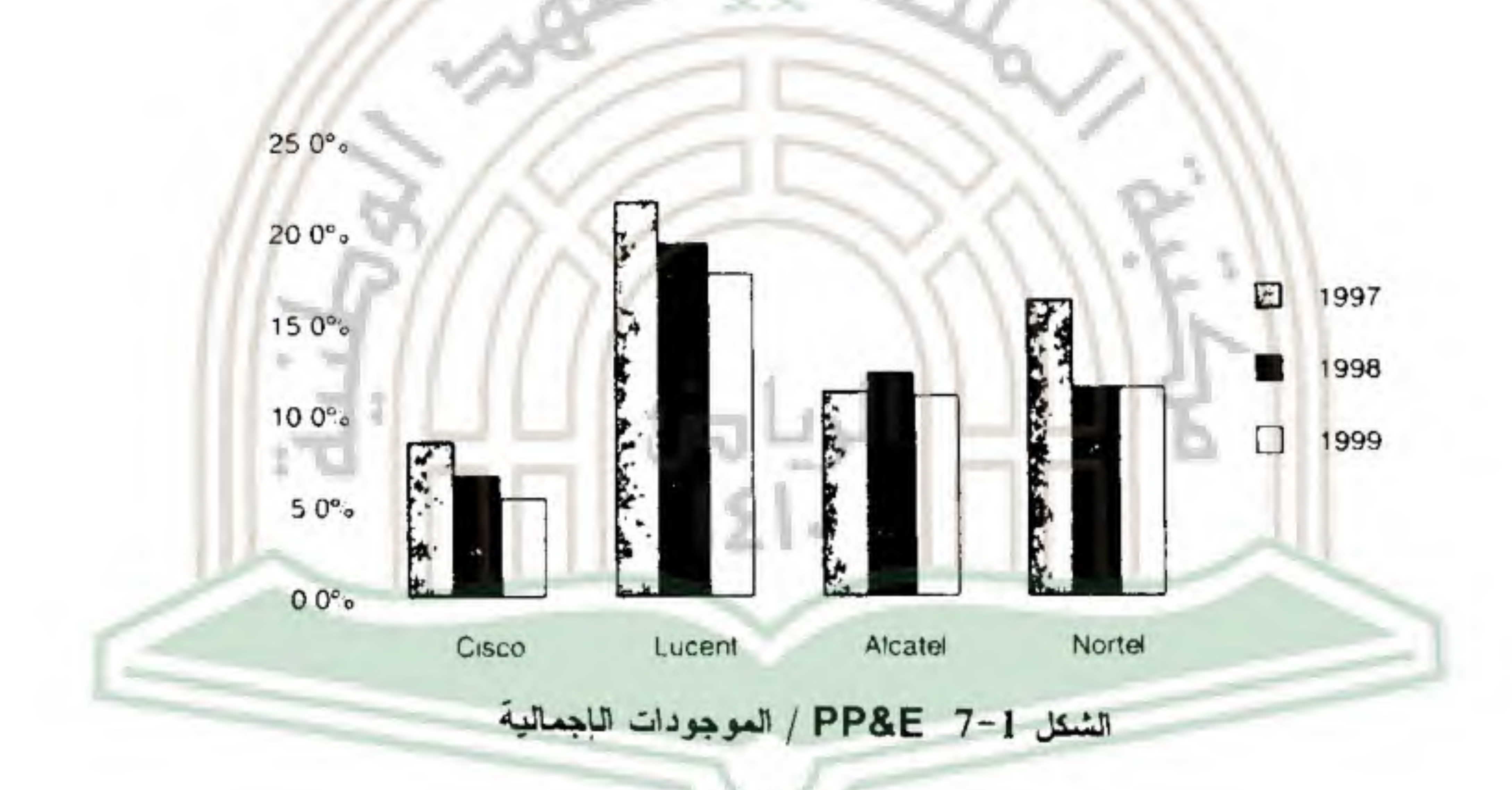
الميتاماركت التي تتطور حول تلك الشركات بالمنافسة للتوضع في المستوى «الجزيئي» للعمل ـ وهو المستوى الذي يستطيع فيه اللاعبون المتميزون في سلسلة العرض التحسن من منظور السرعة، المرونة، التكلفة، الموثوقية، والقدرة على الاندماج بسرعة مع الميتاماركت. ولقد طورنا اصطلاح ما وراء الرأسمالية بالنسبة للأنظمة الاقتصادية الضمنية للتحول إلى العمل الالكتروني B2B. وتبين بعض الأجزاء الهامة من هذا الكتاب كيف ستحول ما وراء الرأسمالية البنية المنافسة كل قطاع رئيسي للاقتصاد وتغير افتراضاتنا حول النمو الاقتصادي وابتكار القيمة بشكل مثير.

ولكن، ماذا عن تلك الافتراضات؟ هل سيؤدي التحول إلى الشركات المالكة للشعار والمستغلة بشكل ضعيف، والتي تساوي أسواق الميتاماركت المعقدة والبعيدة عن المصدر، إلى خلق انفجار في النمو الاقتصادي وابتكار الثروة؟ نعتقد بأنه بالإمكان مناقشة هذه النقطة من منطلق الحقائق أكثر من الافتراضات. إذ تقدم دراسة سنعود إليها مثالاً مقنعاً: وهو أنظمة سيسكو (Cisco Systems). وسوف نوجز في القسم الثالث بعض مفاهيم الإدارة الضمنية والعمليات التجارية لأنظمة سيسكو. وسوف تستخدم ببساطة معلومات ورقة ميزانية أساسية لشرح الأثر والقوة المضاعفة لما وراء الرأسمالية.

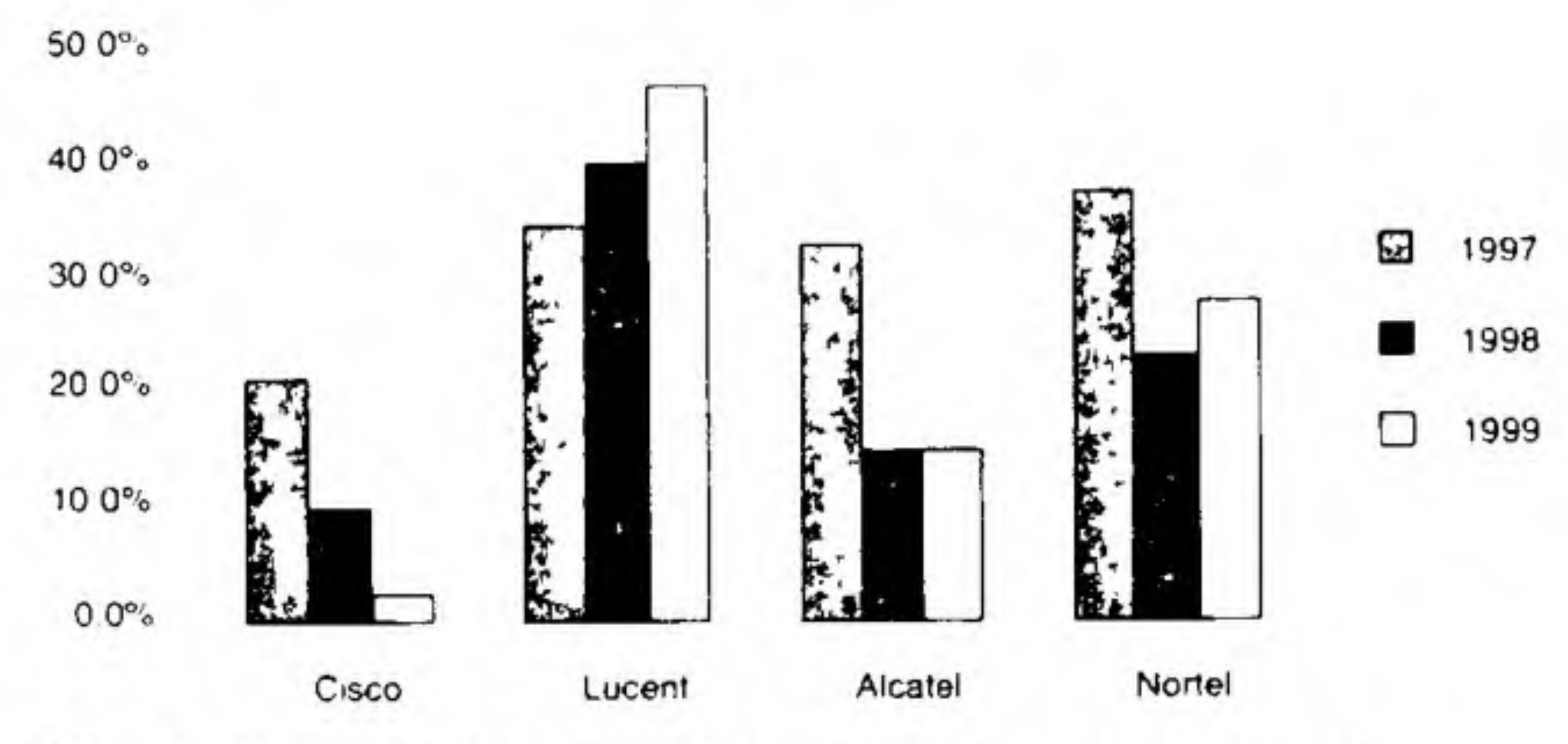
وتوضح الأشكال 1 ـ 6، 1 ـ 7، 1 ـ 8، المستويات



الشكل 1-6 الرأسمال العامل في الشبكة/الموجودات الإجمالية



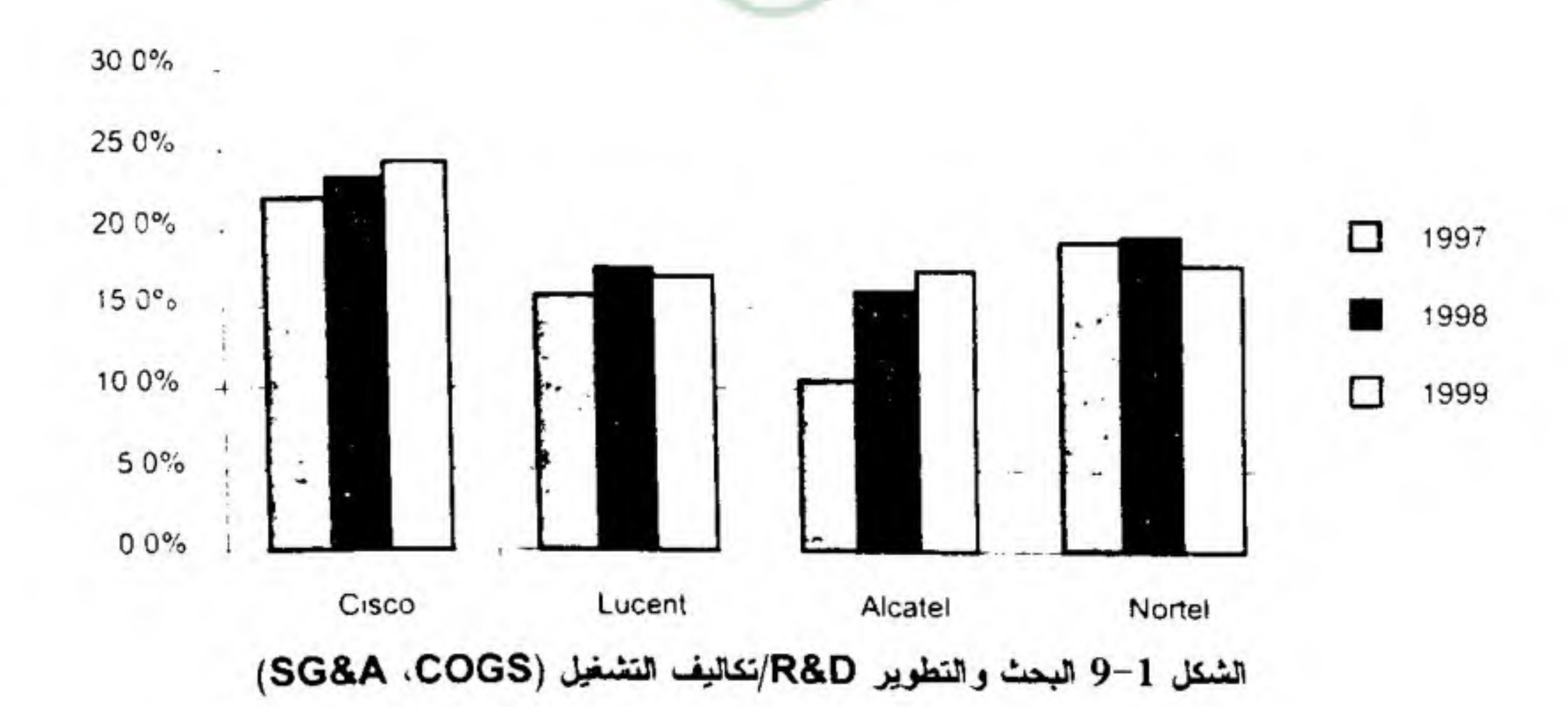
الشكل 1-7 PP&E / الموجودات الإجمالية



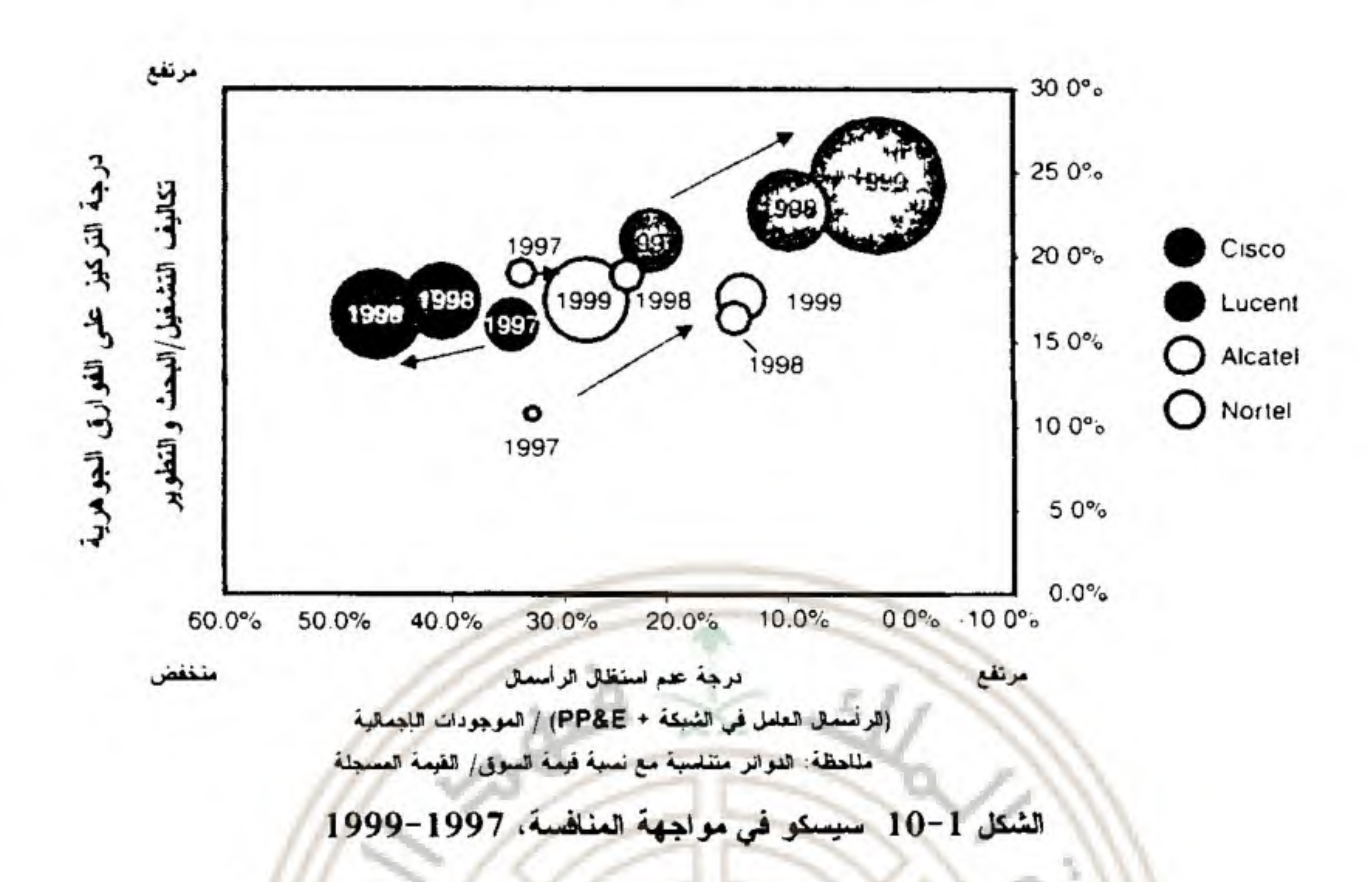
الشكل 1-8 (الرأسمال العامل في الشبكة + PP&E) / الموجودات الإجمالية

النسبية للرأسمالية (الرأسمال الفيزيائي والرأسمال العامل) في سيسكو ومنافسين عديدين كنسبة من المشروع الكلي. وتسلط الرسوم البيانية الضوء على الفرق بين أنظمة سيسكو، المطورة وفقاً لنموذج ما وراء الرأسمالية، ومنافسيها الثلاثة الأكثر نجاحاً: إذ لا تتخلص سيسكو فقط من قاعدة أصغر تناسبياً من الرأسمال العامل والثابت (المادي)، ولكنها أيضاً تبذل كل جهدها باستمرار لتخفيض تلك القاعدة.

يقترح الشكل 1 ـ 9 الطرق التي يتم بموجبها تركيز الرأسمال المالي المتوفر (تماماً كالرأسمال البشري) في سيسكو. وكما يشير الرسم البياني، تخصص سيسكو نسبة أعلى من الموارد للبحث والتطوير، مقارنة مع منافسيها الرئيسيين. ويربط الشكل 1 ـ 10 هذه الملاحظات مع بعضها البعض في رسم



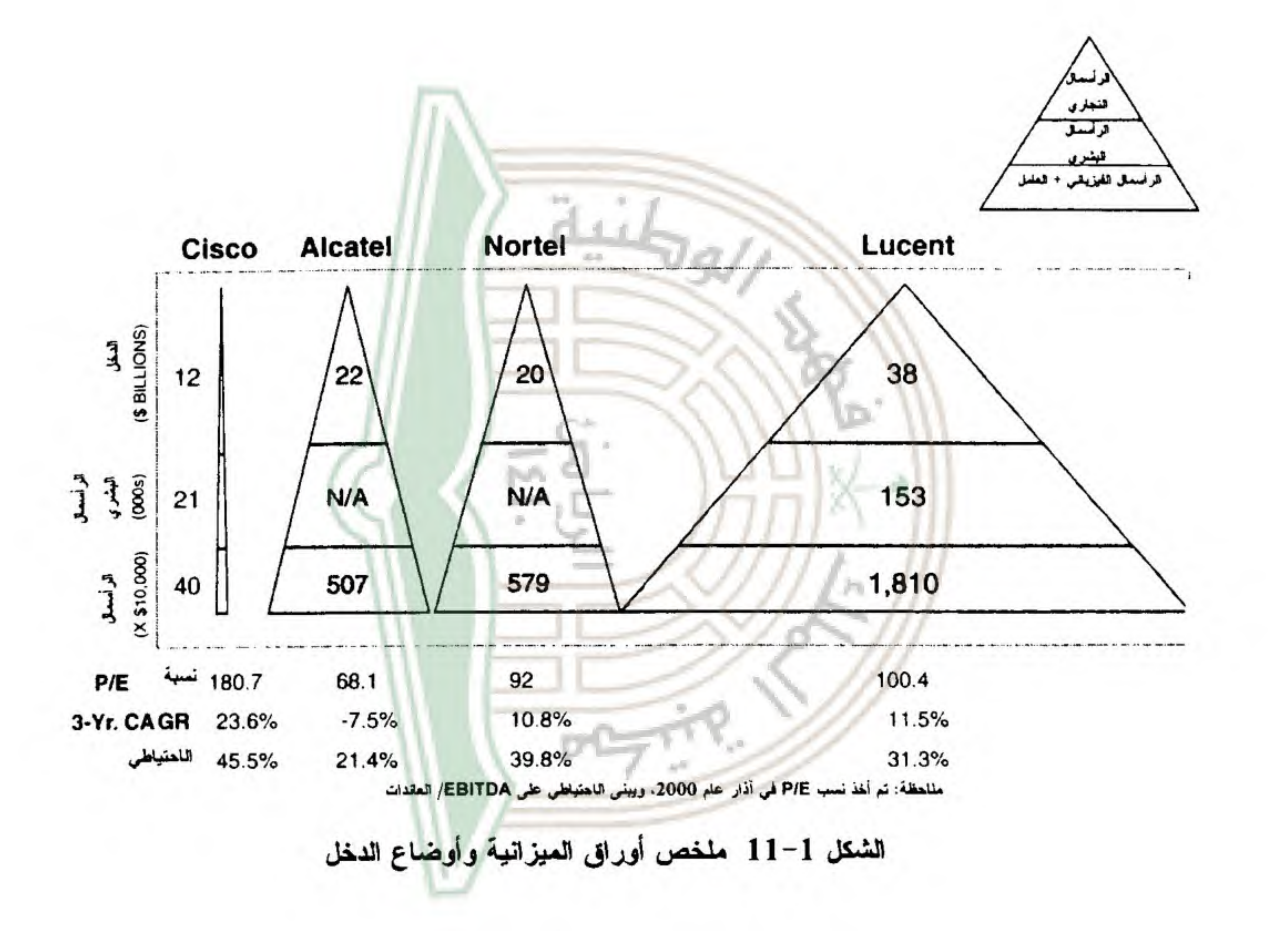
الشكل 1-9 البحث والتطوير R&D/تكاليف التشغيل (COGS، SG&A)



الشكل 1-10 سيسكو في مواجهة المنافسة، 1997-1999

بياني يضع الدرجة التي تبنت فيها كل شركة في هذه المجموعة المتقاربة طريقة مابعد رأسمالية.

وأخيراً، يعيد الشكل 1 ـ 11 صياغة المعلومات الكلية لمجموعة لورقة ميزانية ومثلثات حالة الدخل. حيث يميل نموذج ما وراء الرأسمالية لتوليد نسبة P/E عالية جداً لسيسكو: حيث يساوي مضاعفها حاصل القياس نفسه لمنافسيها الثلاثة الأكبر. ففي كل مقياس رئيسي للأداء (نمو العائدات، الاحتياطي، ونمو الاحتياطي) تعد سيسكو المسيطرة، باستثناء نسبة نمو الاحتياطي لنورتل Nortel، التي تبدد المنافس الأكثر شدة لسيسكو في التحول إلى نموذج ما وراء الرأسمالية. وكذلك تبدو نسبة P/E المتدنية لشركة ألكتيل Alcatel الفرنسية ميزة للشركات المشاركة في أسواق آسيا وأوروبا المركزية التي تعتبر إلى حد ما مقيدة



الشكل 1-11 ملخص أوراق الميزانية وأوضاع الدخل

بلغة الرأسمال والمنافسة. إذ لا تزال في مرحلة الانتقال من احتكارات وبنى سوق رأس المال العمودي، كما تعاني مستويات الأداء فيها ومضاعفاتها الكلية من هذه القيود.

وللإنصاف، علينا أن نلاحظ بأن سيسكو كانت قد أسست نموذجها دون ان تعرقل بقاعدة رأس المال الكبيرة الموجودة مسبقاً. وأن الشركات ذات عمليات التصنيع الكبيرة هي المصنع المسيطر ضمن قطاعاتها بشكل تقليدي، إذ تحدث نتائج مذهلة للغاية، وتقدم استثمارات جذابة إلى حد كبير. وعلى الرغم من ذلك، تطرح هذه المناقشة سؤالاً عن مقدار ما سيتم إطلاقه من النمو الاقتصادي الإضافي وابتكار القيمة عندما تتبنى الشركات نموذج ما وراء الرأسمالية، وتبعد عن المصدر الكثير من عمليات التصنيع والأنشطة المتصلة بها التي لا يتم تعزيزها بشكل كاف من قبل السوق، وتضيف هذه الشركات حصة أكبر من القيمة المضافة من قاعدة مصدرها إدارة الزبون وتطوير المنتج.

والحقيقة أنه لم يتم استغلال نورتل أيضاً. ففي الصيف الماضي، أعلنت الشركة أنها دخلت في اتفاقيات مع خمس شركات تصنيع لبيع وإبعاد أنشطة معينة عن المصدر. وتعد هذه المبادرة جزءاً من خطة الشركة لثمانية عشر شهراً لخفض التصنيع والتعداد بحدود 8000 شخص. ولتشديد التركيز، أعلنت الشركة مؤخراً أنها ستبعد بشدة آخر العمليات عن المصدر (أولياً

بحدود 1.5 بليون دولار مستحقة للتصنيع في صيف 2000). وهذا يقود باتجاه مائل، حيث رفعت منظمة ذات تركيز أكبر القيمة الكلية لحملة الأسهم. وازدادت نسبة (السوق المسجلة) لنورتل من 11,7 في نهاية السنة 1999 إلى 16,5 في منتصف آذار 2000، بينما كان كتابنا هذا في طريقه للطباعة.

وختاماً، نعيد القول بأن تغيرات النمو الاقتصادي الكلي الإيجابي الذي يتم بشكل هائل تسجل ثقتنا في ما وراء الرأسمالية كنموذج حتمي أفضل للشركات في القرن الحادي والعشرين.

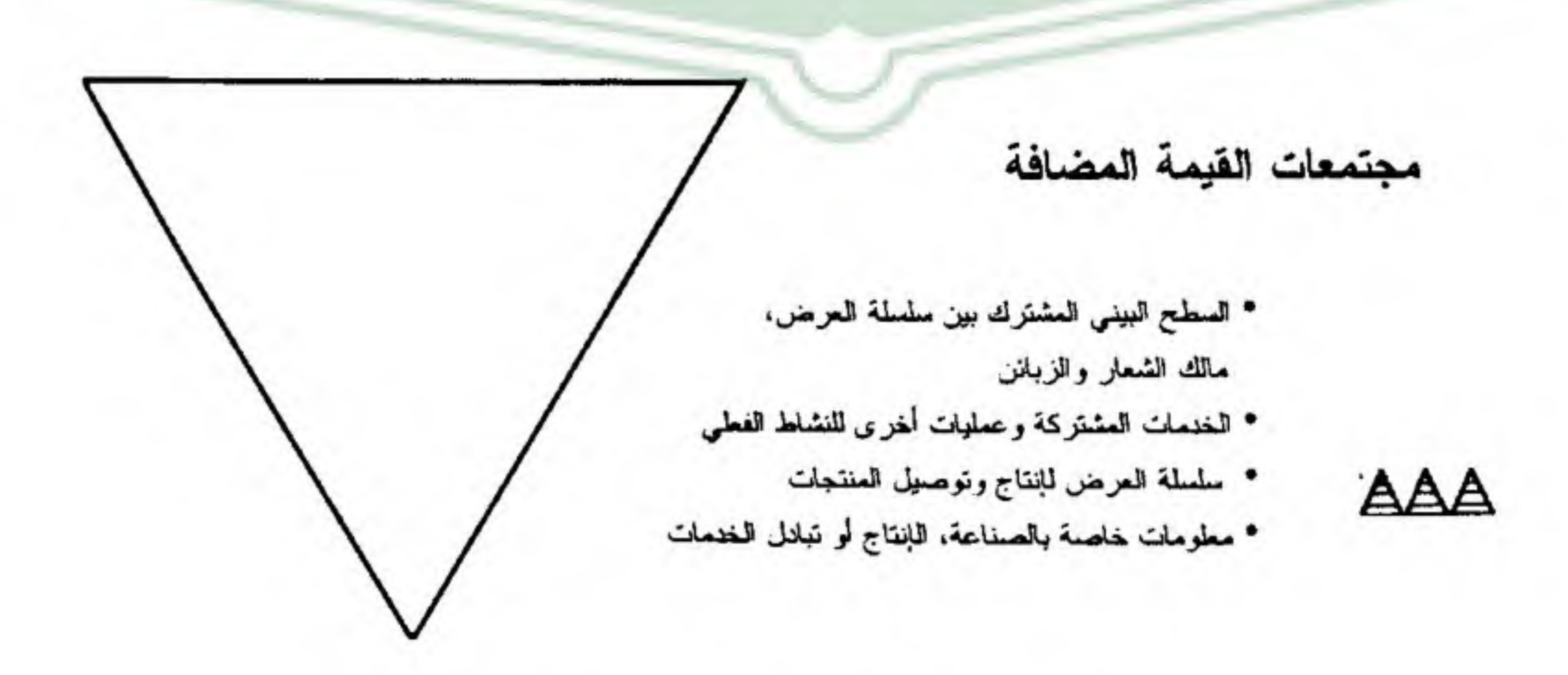
2

القوى المحركة لما وراء الرأسمالية مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت

في الفصل الأول ناقشنا تحول المؤسسات المالية والصناعية التقليدية إلى مشاريع لملكية الشعار لا يتم استغلالها برأسمال عامل وفيزيائي متواضع نسبياً. كما توقعنا أن تركز هذه المشاريع مصادرها البشرية والمالية على ملكية وإدارة الزبائن إلى جانب إدارة الاتحادات الخارجية والبنى المعقدة البعيدة عن المصدر مثل مجتمعات القيمة المضافة VACs وشبكات الميتاماركت. إن كل ذلك سيكون تغييراً هائلاً ـ ثورة. وعلى أي حال، فسوف تسمح هذه التركيبة الشركات المالكة للشعار بأن تقوي نفوذ رأسمالها التجاري والبشري والمالي بفاعليتها المدهشة والبارزة. حيث ستطلق احتمالاً جديداً رائعاً من أجل السرعة والمرونة استجابة لتغييرات السوق ومتطلبات الزبائن. وسيؤدي ذلك إلى خلق مستويات جديدة كلياً في الأسواق المخدمة بالنوع الجديد من المشروعات.

كما سيكون بناء علاقة مباشرة مع الزبائن، وإعادة بناء ورقة الميزانية وعدم استغلال رأس المال (decapitalization) ظواهر مرئية لثورة B2B والاستراتيجيات الجديدة المثيرة المطلوبة للشركات. إلا أن هذه العناصر على أي حال تعد عناصر فقط في بنية أكبر: السوق مابعد الرأسمالي الجديد. وعندما ستعيد الشركات المالكة للشعار تعريف نفسها، وتحديد من سيقوم بصنع المواد؟ ومن سيقوم بإيصالها للزبائن ومعالجة كل عمليات سلسلة القيمة التي تم إبعادها عن المصدر؟

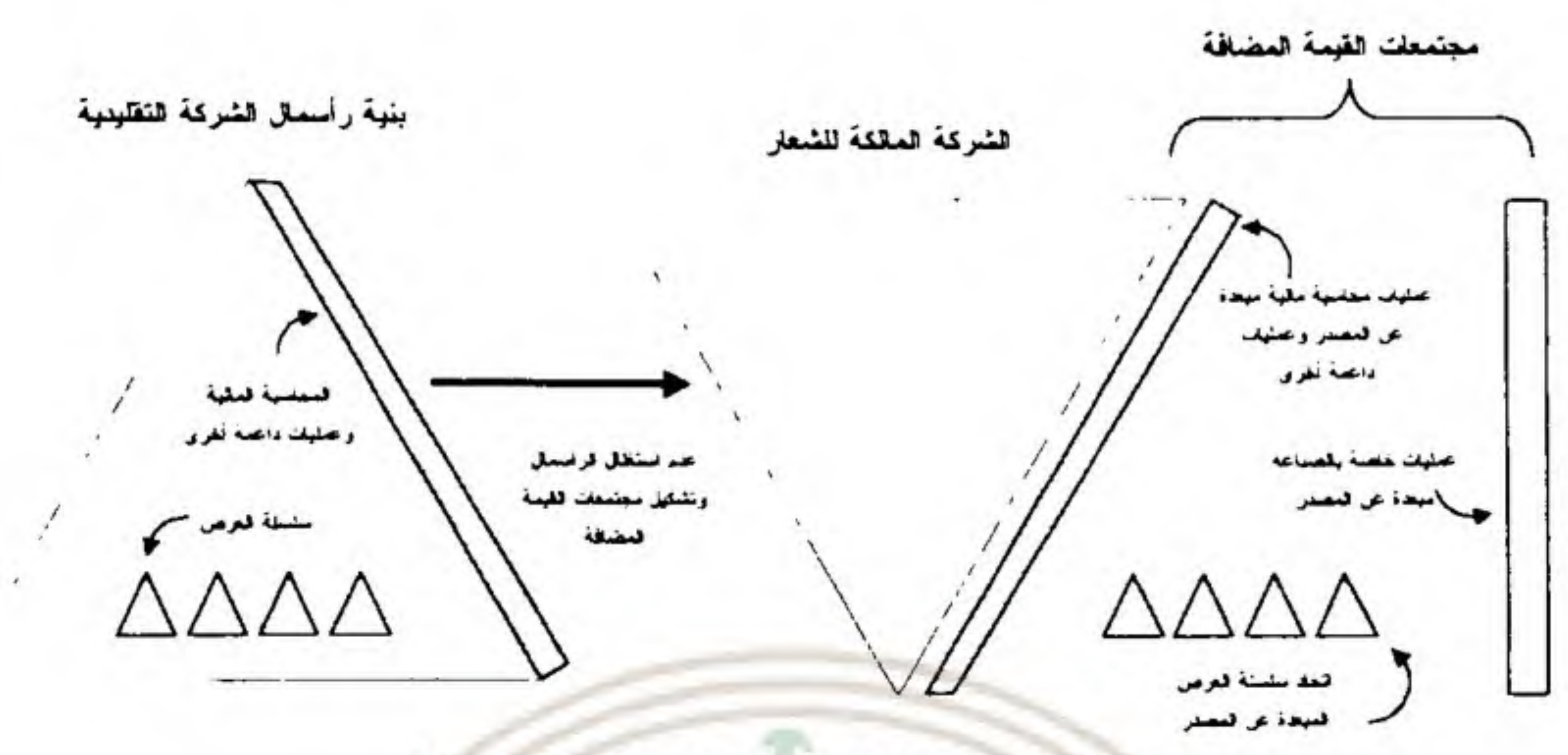
ويستند الجواب إلى مفهوم مجتمعات القيمة المضافة وأداءها لوظيفتها أو تطورها داخل الميتاماركت. وكما نلاحظ في الشكل 2 ـ 1 ربما يعتقد بأن مجتمعات القيمة المضافة هي شبكات خارجية للشركات المالكة للشعار. فهي تعنون قضايا سلسلة العرض التي تدخل في إنتاج وتسويق المنتج. وتقدم



الشكل 2-1 مجتمعات القيمة المضافة

خدمات مشتركة وعمليات بعيدة عن المصدر متعلقة بالنشاط الفعلي متصلة بها. كما تعرض مسطحات بينية عبر الطول الكلي لسلاسل العرض والطلب، متضمنة الشركة المالكة للشعار وزبائنها. وتزود بمعلومات محددة عن الصناعة في مختلف المجالات. وكذلك تظهر سيولة عملية كافية لقيادة تنوع العمليات وتأمين مستوى أفضل بكثير من الفعالية بالنسبة لكل عنصر من هذه العمليات التجارية. وعلى الرغم من تخليها عن العديد من عملياتها ووظائفها إلى واحدة أو أكثر من مجتمعات القيمة المضافة الخارجية، يمكن اعتبار الشركة المالكة للشعار جزءاً عضوياً من مجتمعات القيمة المضافة سواء سيطرت على المجتمع ككل أم لم تسيطر. وفيما يلي أحد الصفات المميزة للتصميم الجديد حيث تقوم مجتمعات القيمة المضافة بالتنظيم وتولي المبادرة لاختيار شركاء محددة مالكة للشعار كشركاء في الاتحاد.

ويبين الشكل 2 ـ 2 رسم بياني لعملية تشكيل مجتمعات القيمة المضافة. فبينما تبدأ شركة صناعية عملية ترشيد استخدام رأس المال decapitalization وتتحرك للاستفادة من الانترنت وعمليات B2B ومرتبطة بها (ربما حتى من مجتمعات قيمة مضافة سابقة لها)، قد تقوم بإلغاء العديد من الوظائف التقليدية التي وجدت في السابق داخل جدرانها الأربع وإبعادها عن المصدر. وربما يتم إلغاء جزء هام أو سلسلة العرض بكاملها عن



الشكل 2-2 تتشكيل مجتمعات القيمة المضافة

المصدر، وتحويلها بشكل عام إلى مجرد أجزاء داعمة. وكخطوة أولى، على سبيل المثال، وقد تحاول الشركة المالكة للشعار تنظيم شركاء سلسلة العرض الموجودين لديها في شبكة توصيل أو إصدار لتحسين فعالية التعامل وخفض التكاليف. كما ستضمن اتفاقيات الاندماج للبنية الجديدة للشركة مالكة الشعار الطاقة والأداء الكافي في سلسلة العرض الملغاة لتوصيل الخدمات والمنتجات المطلوبة لزبائنها.

وعلى نحو مشابه، قد تقرر الشركة تحويل العديد من عمليات الإدارة الداخلية ـ مثل المحاسبة المالية، المصادر البشرية، وإنجاز عمليات الصيانة، الإصلاح، والعمليات (MRO) ـ إلى شبكات بعيدة عنها. وقد تكون هذه الشبكات إما مزودة للخدمات مباشرة للشركة من خلال الوحدات المبعدة عن

المصدر. أو من المحتمل أكثر، أن يكون مزود «خدمات مشتركة» أكبر مصمم لنقل امتياز العمل والأنظمة الاقتصادية القياسية لأكثر من شركة مالكة للشعار. وربما يتم انتخاب بعض الشركات لإبعاد عمليات تكنولوجيا المعلومات عن المصدر، وكذلك الاستشارة القانونية، وعناصر المبيعات والتسويق، فيما لو لم تعتبر الإدارة هذه الوظائف جوهرية لإدارة الزبون أو لقادة النمو الاستراتيجي للمشروع. وأخيراً، قد تبعد بعض العمليات إلى مدراء عمليات محددة للصناعة مثل صناع سوق المواد والقطع، وسائط المعلومات المتعلقة بالصناعة، أو متخصصي التعامل الذين يقدمون حلولاً مدروسة للقطاعات مثل صناعة السيارات، التكنولوجيا العالية (High tech)، الكيماويات، والخدمات المالية.

وتقدم مجتمعات القيمة المضافة خيارات إبعاد عن المصدر للشركات التي ترغب في عدم الاستفادة من رأس المال بغية تقوية مصادرها البشرية والمالية بشكل أفضل. لكن عليها أيضاً أن تؤدي وظيفتها بأداء أعلى مستوى مما كان بإمكانها داخل الجدران الأربعة للشركة مالكة الشعار. وكما ذكرنا سابقاً، يمكن أن تأتي المبادرة لتشكيل مجتمع القيمة المضافة من أكثر من مصدر واحد. إذ قد يشكل المزودون داخل سلسلة العرض، على سبيل المثال، مجتمع قيمة مضافة بهدف إيجاد أسواق أفضل لأنفسهم.

والنقطة الأساسية وراء أي سيناريو هي خلق الانترنت لفرص لم يسبق لها مثيل للشركات وحتى أنه يخلق مجتمعات تجارية قوية على الخط. وهكذا تستطيع إحراز تحسين للفعالية عبر الشركة دون استثمار رأسمال مباشر. وكذلك سوف تقدم مجتمعات القيمة المضافة المنظمة بشكل جيد، والمرتبطة ببعضها البعض عن طريق التكنولوجيا ونماذج عمل منسقة، فاعلية مستمرة تتجاوز ببساطة مستويات الأداء التي حققتها الشركة من خلال المصادر التي تمتلكها ككل. وباختصار، تستطيع المشاريع المالكة للشعار ذات الرأسمال المنخفض تحقيق أداء أعلى بكثير من الشركات التقليدية المدمجة عمودياً.

وهكذا ستصبح المجتمعات التجارية ـ مجتمعات القيمة المضافة ـ العامل الممكن الكبير للعمل الالكتروني. كما سيمكن مجتمع القيمة المضافة، والذي يعرف أحياناً بالسوق الالكتروني، أو محور التجارة الالكترونية، تحسين فاعلية الشبكة الكلية للأعمال، بنفس الأسلوب التي مكنت فيه تطورات برامج العقل الالكتروني مثل ERP تحسين فاعلية الأعمال الفردية.

كما تخلق مجتمعات القيمة المضافة قيمة للمزودين والمشترين المشاركين بأساليب كانت بعيدة المنال فيما مضى. كما تحدث ثورة في العلاقات التجارية والتجارة الالكترونية B2B عن طريق تقديم كفاءات جديدة لسلسلة العرض وطرق جديدة لبيع وشراء المنتجات والخدمات. وكذلك تعمل على خفض

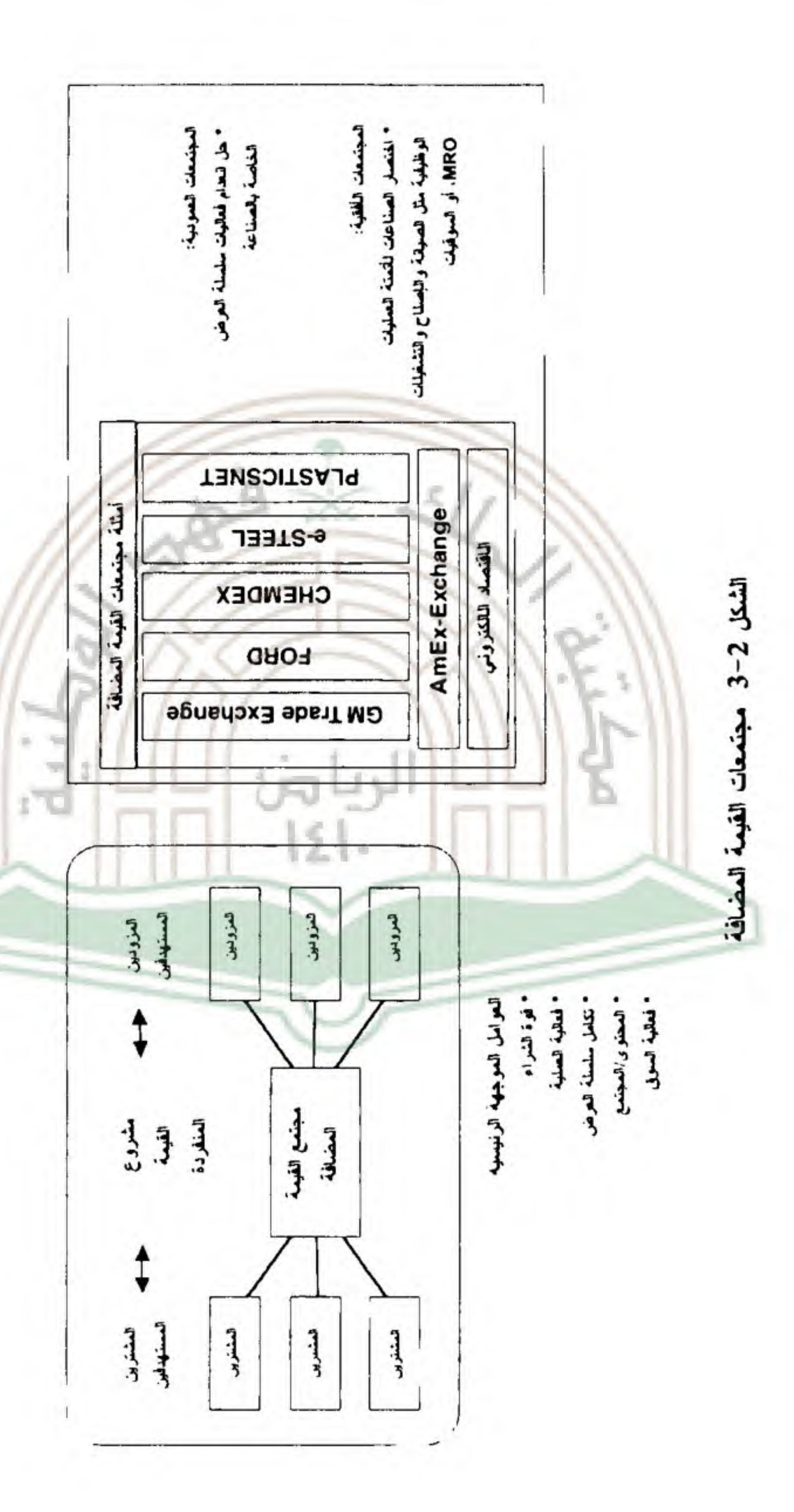
تكاليف المبيعات والعمل والمنتج عن طريق تقديم خطة عمل مركزية للإدارة الالكترونية للتعامل، تحصيل المعلومات، سيولة مطورة للسوق، ووصول موسع للسوق. وهكذا فإنها تدعم نفوذ المصادر البشرية والمالية بشكل أكثر فاعلية للشركة مالكة الشعار والتي لا يتم استغلالها. وعلاوة على ذلك، فهذه ليست لعبة سياسية مبنية على مبدأ تعادل مكاسب جهة مع خسارات الأخرى والنتيجة دائماً الصفر، حيث يأتي كل عضو من الشبكة إلى الطاولة متوقعاً زيادة قوة السوق، البنية التحتية، وقدرة تحسين الفاعلية لمجتمع القيمة المضافة. وهكذا باختصار، تخلق مجتمعات القيمة المضافة فوائد كبيرة لكل من البائعين والمشترين: تكاليف مخفضة للقيام بالعمل، ابتكار أسواق وفق مقاييس الشبكة، ومستويات مطورة للخدمة.

كما تدعم مجتمعات القيمة المضافة تأثير الشبكة إلى حد أنها تخلق مجتمعات بيع وشراء تصبح أكثر قيمة للأعضاء عندما يزداد عدد الشركاء التجاريين. وفي المستقبل القريب جداً، ستصبح إمكانية زيادة كفاءات التعامل، الإصدار، وكفاءات السوق عالية جداً حتى يصبح كل عمل من الأعمال محفز كبير للمشاركة. وبالإضافة إلى ذلك، وكما ناقشنا في الفصل الرابع، سوف تبدأ شركات كبيرة بعرض درجة من الذكاء من خلال طاقات النماذج المدركة، سلوك التنظيم الذاتي، والتحول إلى نماذج أكثر فاعلية. وهكذا تصبح أنظمة مكيفة ومعقدة. أما

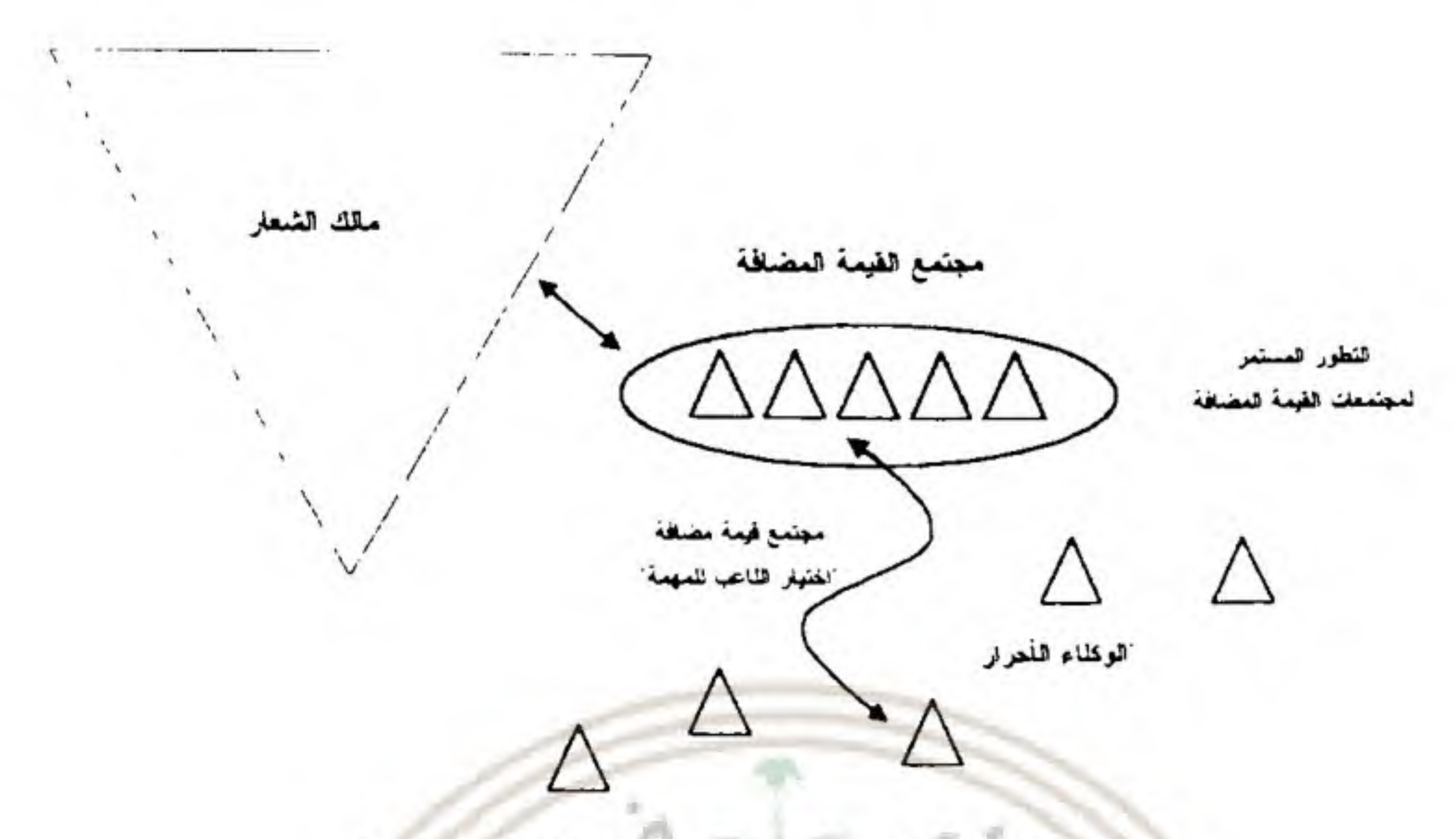
الشركات التي لا تساهم في مجتمع تجاري محدودة بقوتها الخاصة لسوقها وبنيتها التحتية. فلن تكون قادرة على التحول تماماً كما يحدث للبلدان التي تبقى بمعزل عن العالم.

وتشكل مجتمعات القيمة المضافة مقياسين أوليين على الأقل. وكما يشير الشكل 2 ـ 3، فإنها تعنون إما عمليات خاصة بالصناعة أو عمليات مالية متقاطعة مع الصناعة. أما السابقة، والمشار إليها غالباً كمجتمعات عمودية، فهي تنظم من قبل صناعات محددة لحل انعدام كفاءات سلسلة العرض (نقاط الألم في الصناعة) والتي تخفض الاحتياطي. أما التالي، أو المجتمعات الأفقية، اختصرت الصناعات ليؤتمت العمليات المالية مثل المحاسبة المالية، تكنولوجيا المعلومات، عمليات سلسلة العرض العامة، إجراءات الصيانة والعمليات والإصلاح (MRO)، وخدمات المصادر البشرية. وبلغة أخرى، فهي تحل مشاكل العمل الشائعة لأكثر من صناعة واحدة.

يقدم الشكل 2 ـ 4 توضيحاً مفيداً للقوى المحركة لمجتمع القيمة المضافة وكما تقترح الخارطة، ويمثل مجتمع القيمة المضافة دعماً محدداً وتفاعلاً مع الشركة المالكة للشعار. وفي الوقت نفسه، قد يبدل مجتمع القيمة المضافة باستمرار بعض اللاعبين الرئيسيين داخل شبكته لتحسين فعالية التشغيل أو إحراز كفاءة جديدة سوف تعزز بشكل مثير عمليات وأداء مجتمع القيمة المضافة. وتشبه القوى المحركة لمجتمع القيمة المضافة



الشكل 2-3 مجتمعات القيمة المضافة



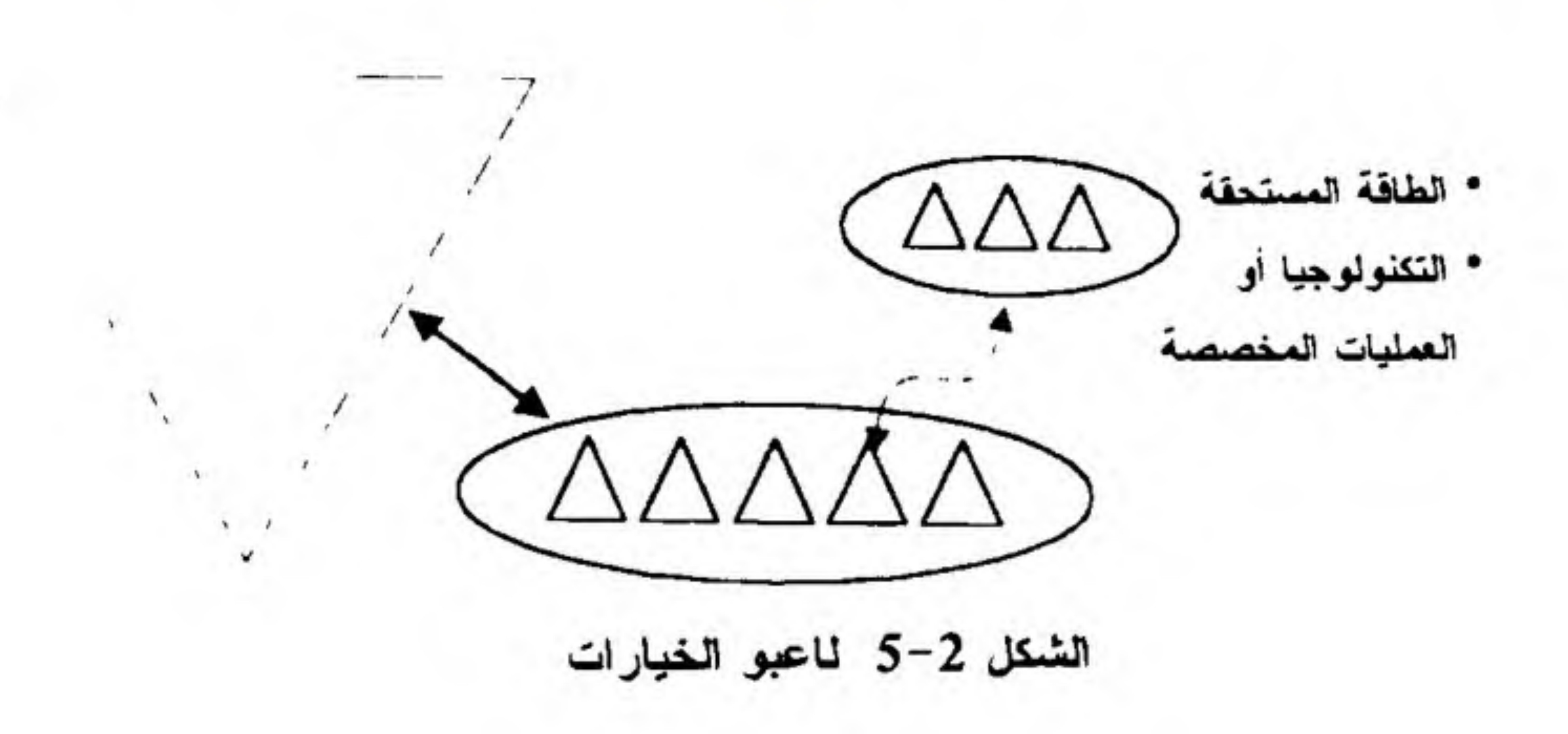
الشكل 2-4 القوى المحركة لمجتمع القيمة المضافة

إلى حد ما نظام الوكالة الحر لاتحاد كرة السلة الوطني (NBA) في الولايات المتحدة. حيث يتم على فترات (وهي نموذجياً مرة كل سنة)، اختيار لاعبين جدد من الوافدين الجدد إلى العصبة، وينتقى وكلاء أحرار من مجموعة الموهوبين داخل العصبة، وفي بعض الحالات يسوق اللاعبين بين الفرق. وبشكل مشابه، تسمح القوى المحركة لمجتمعات المصلحة بدخول أعضاء جدد مع عمليات ومنتجات أفضل لاستبدال أصحاب المناصب.

وقد تقوم مجتمعات القيمة المضافة بتسويق لاعبي سلسلة القيمة مع لاعبين من مجتمعات قيمة مضافة أخرى لديهم مقدرات باستطاعتها زيادة القيمة الكلية لمجتمع القيمة المضافة. والهدف هنا بالطبع هو الحصول على اللاعبين الأنسب بالخاصيات الأنسب حتى يستطيع كل فريق رفع أدائه وفعاليته

بتكلفة مناسبة. وفي عالم مجتمعات القيمة المضافة، يشجع المكافئ للوكالة الحرة على دخول الأعمال الجديدة أو حلولها محل المشاركين الأقل فعالية لتحسين أداء جزء من سلسلة القيمة أو مجملها كما يكسب الوافدين الجدد علاقة خاصة مع الشركة مالكة الشعار وأيضاً مع مشاركين آخرين في مجتمع القيمة المضافة. وهذه الأسطح البينية تتمتع بديناميكية عالية وربما تتطور باتجاه المنظمة الأكبر والمسماة الميتاماركت.

كما يقترح الشكل 2 ـ 5، قد يتم اختيار بعض الوكلاء الأحرار المشاركين في مجتمع القيمة المضافة ليس فقط نظراً لمقدراتهم الخاصة، بل بفعل الاتحادات التي ابتكروها في أماكن أخرى. فقد تسمح هذه الاتحادات لهم بتقديم خيارات لمجتمع القيمة المضافة مثل طاقة التصنيع المحددة أو مهارات التكنولوجيا أو الأعمال المخصصة. وبأي حال، يبدأ مجتمع القيمة المضافة بخلق منافسة بمستوى جزيئي على حد تسميتنا



الشكل 2-5 لاعبو الخيارات

له. وهذا ينشأ تحسن متزايد للفاعلية نموذجياً صعب المنال عندما تكون سلاسل العرض موجهة بشكل كبير داخل الجدران الأربعة للشركات الفردية. ولذلك تستطيع مجتمعات القيمة المضافة تأمين نفوذ ضخم لرأس المال البشري المالي.

وفي المستوى الأعلى، تستمد مجتمعات القيمة المضافة قوتها من ثلاثة ميزات رئيسية هي:

- يستطيع المزودون والمشترون الاتصال ببعضهم البعض من خلال هذه المجتمعات بسهولة نسبية.
- بمشاركة المزودين والمشترين المتعددين، يتم خلق سيولة السوق من جهة العرض (التكلفة والجودة) وجهة الطلب (مقياس السوق).
- هذه المجتمعات مدارة بشكل فعال ـ وهي عمل من مجموعة الأعمال ـ وتصبح الشبكة عملاً هاماً وربما تكون العمل الأكثر أهمية في كل قطاع.

على الرغم من البساطة الظاهرية لها، إلا أن ابتكار وتصميم مجتمع قيمة مضافة يعد أمراً بعيداً عن البساطة. فقد تدير الشركات المالكة للشعار مجتمع القيمة المضافة أو تشترك فيه ببساطة. كما تعتبر المهارات المتنوعة والأعلى درجة ضرورية مبدئياً لتحديد عروض القيمة بالنسبة للمجتمع. ويعد تحدي البيئة التحتية للأنظمة أمراً على قدر من الأهمية. وبافتراض بداية جيدة لمجتمع القيمة المضافة، فلابد أن يدار بشكل فعال لتعزيز

المجتمع والقيمة المبتكرة معاً وهكذا فقد قادت الحاجة لوجود إدارة خبيرة وفعالة لظهور الوسائط على الخط والمعروفة بصانع السوق الالكتروني. وعلى من يقوم بهذا الدور الجمع بين استيعاب عميق للقوى المحركة للصناعة، لاعبي السوق، وتوازنات القوى مع القدرة على تصميم ونقل عرض قيمة قابل للاستمرارية. كما أن عليهم كسب ثقة كل من المزودين والمشترين والمحافظة عليها. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب صانع السوق الالكتروني مصادر كافية ومعرفة تكنولوجية لابتكار خطة عمل مشتركة لإدارة تجارة رقمية عبر مقاييس الكترونية متعددة (XML). وأخيراً يتطلب تطوير وتعزيز مجتمع القيمة المضافة القدرة على ابتكار نموذج عمل جديد ليستمد جميع الفوائد التي أوجزناها سابقاً.

ربما يكون السبيل الأوضح لتطور مجتمع القيمة المضافة استثنائي يربط بين المزودين المستهدفين والمشترين المستهدفين. وتنشأ الرافعات النسبية التالية، بشكل مستقل أو مجتمعة، عرض القيمة لأي مجتمع قيمة مضافة بالفعل:

- **قوة الشراء**: يستمد مجتمع القيمة المضافة قيمة قوة الشراء من الطلب المتكتل في جمعية الشراء. وينتج عن ذلك فوائد عديدة مثل تسعير الحجم، معلومات متطورة من أجل مفاوضات المزودين، تدعيم المزودين وتقارير التحكم والصرف.

- **فعالية العمل والتفوق العملياتي**: يخفض تكامل الإصدار، الشراء، إصدار الفواتير، والدفع، تكلفة الحصول على البضائع والخدمات وكسب الزبائن. إذ يتوجب على مجتمعات القيمة المضافة التي تؤمن فعالية العملية بناء قدرة وظيفية، متضمنة الموافقة والمصادرة الالكترونية، التقرير والمحاسبة، المالية المطورة والمستمرة، إدارة أفضل للزبائن والمبيعات، وتطوير حق الحصول على المعلومات وكل ما من شأنه تخفيض تكلفة سير العمل وإجراءات التعامل. وربما تؤمن مجتمعات القيمة المضافة قيمة إضافية للأعضاء عن طريق إحراز تفوق عملياتي في قيادة عمليات وإدارة الاختيار، متضمنة الإصدار الاستراتيجي ومراقبة الصرف والتحكم به.

- **تكامل سلسلة العرض**: ربما يتضمن عرض القيمة في هذه المنطقة، عدم التوسط، إعادة التوسط، شفافية متطورة عبر سلاسل عرض السوق، وقت توجيه مخفض، مستويات تخزين مخفضة، إدارة مطورة للسوقيات، وتكامل العمل المتعلق بـ ERP.

- **المجتمع / المحتوى المتراكم**: ويتضمن القيمة المكتسبة من المعرفة المقدمة للشبكة، سواء ممارسات الصناعة الأفضل، إدارة المعرفة، دراسات الأداء، أو أية قيمة أخرى ومرتكزة على المحتوى. وتتضمن الفئات تقارير

التحكم والمراقبة، منتديات النقاش، مراجعات ومعلومات المنتج، والأسئلة المطروحة باستمرار (FAQs)، والرسائل الإخبارية.

- **فعالية السوق**: تقدم مجتمعات القيمة المضافة التي تطرح عرض القيمة هذا تقنيات صناعة السوق على الخط (كتلوج الكتروني، المزاد العلني، التبادلات، وعمليات عرض الأسعار) والتي تربط بين المشترين والمزودين لتحسين سيولة المنتج والسوق ونقل وقت البحث من عمليات البيع والشراء. وهكذا بابتكار عالم تجارة من تكتل المشترين والبائعين، يقدم مجتمع القيمة المضافة أعضاء مع دخول أوسع، معرفة مطورة حول السوق، وفرص مبيعات جديدة لكل من البائعين والمشترين.
- **نمو السوق المسرع والتحكم بالزبائن**: بزيادة نفوذ رأس المال البشري والمالي، تماماً كقنوات الانترنت التي تصل للزبون، يستطيع المشاركون في مجتمع القيمة المضافة المالكين للشعار توسيع نطاق السوق وسرعة الاستجابة لزبائنهم .
- **التعاون**: يستطيع الأعضاء في مجتمع القيمة المضافة استخدام شفافيته النسبية، الاشتراك في وضع الخطط، على سبيل المثال التخطيط للإنتاج وإدارة الطاقة أو مراجعة الأداء والتحسين.

يلخص الشكل 2 ـ 6 عروض القيمة هذه.

رافعات القيمة

التعاون	نمو السوق المعجل	تكامل سلسلة العرض	قوة الشراء	فعالية العملية	فعالية السوق	المجتمع/المحتوى المتكامل
• دعم القرار • تخطيط الإنتاج • إدارة الطاقة	• تقوية نفوذ الرأسمال البشري والمالي • التركيز على اكتساب وإدارة الزبائن • تقوية نفوذ قنوات الانترنت - وتوسيع الأسواق المنفتحة بشكل كبير	• عدم التوسط • شفافية محسنة عبر سلاسل عرض السوق • تخفيض المدة الزمنية لتنفيذ الطلبات وإنجاز الأعمال • مستويات مخزون مخفضة • إدارة مطورة للسوقيات • تكامل ERP	• تكتل المشترين في جمعيات للشراء • تسعير الحجم • معلومات أفضل من أجل مفاوضات المزود • توحيد المزود • الصرف والتحكم بالتقارير	• إدارة وتلقي الطلبيات الكترونياً • طلب وموافقة الكترونية (سير العمل) • ترويد أوتوماتيكي • الدفع/وتقديم الفواتير بطريقة الكترونية • سهولة الحصول على المعلومات الأفضل • تحكم أفضل بالصرف • عمليات ترويج وصمامة تسويق مستهدفة الكترونية • تكاليف مخفضة للتعامل	• آليات صناعة السوق على الخط لوصل المشترين بالمزودين - كتلوج الكتروني - عمليات بيع بالمزاد - التبادلات -عمليات الطلب • سهولة الوصول إلى عدد أكبر من المشترين والمزودين • سهولة التوصل إلى معلومات أفضل	• ممارسات أفضل للصناعة • أخبار الصناعة اتحاداتها، ومراجعها • دراسات قياس الأداء • تقارير التحكم/ والمراقبة • منتديات للنقاش • مراجعات ومعلومات حول المنتج • FAQs • التعاون الصناعي • خدمات الحرفة • رسائل إخبارية • تأثير شبكة العمل

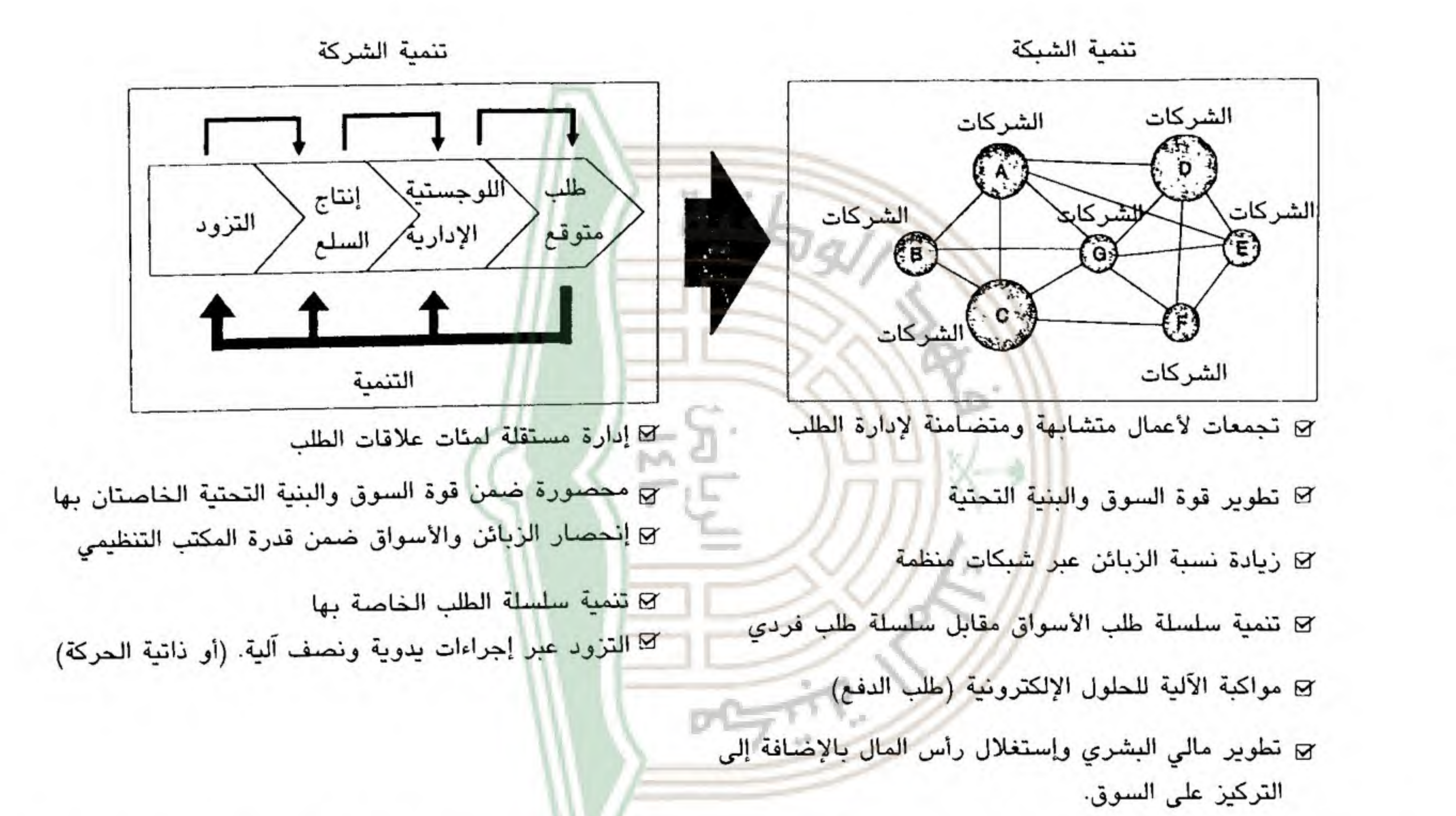
الشكل 2–6 ابتكار مجتمعات القيمة المضافة قيمة لأعضائها من خلال اجتماع سبعة عوامل رافعة للقيمة

تعد ملاءمة وأهمية أي من فئات القيمة هذه وظيفة الصناعة المتصلة بها، كفاءات العملية أو انعدامه، المجتمع المستهدف، حجم البائع المستهدف، ونوع البضائع والخدمات التي يتم شراؤها (سلعة، قريبة من السلعة).

ونتوقع أن تتابع مجتمعات القيمة المضافة ثورتها من خلال هذه المقاييس الرئيسية، معززة قيمتها بالنسبة للأعضاء المشاركين. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف يضخم الميتاماركت الالكتروني العرض مع مميزات خدمة أخرى ربما تتضمن أعمال الدفع، إدارة المجازفة، استقرار مالي، تكامل رئيسي، وتعجيل الاستيراد والتصدير.

ينطلق المبدأ الهام في الشكل 2 ـ 7 من أن النزعة ستتطور من تحسن فاعلية العمل الفردي إلى تحسن فاعلية شبكة من الأعمال. وفي الوقت الحاضر، تستخدم عدة شركات قوة العمل الالكتروني لتحسين سلاسل العرض الفردية لديها وعمليات التوزيع والمبيعات. ولقد ركزت معظم تجارة B2B على الخط حتى اليوم على تحسين انعدام كفاءات التعامل وسير العمل ـ أي بمعنى آخر، نقل الشراء والبيع من القنوات التقليدية إلى الانترنت.

وعلى الرغم أن تنفيذ برامج العقل الالكتروني للقيادة الالكترونية أما ابتكار واجهات المحلات على الخط قد يسمح



الصورة 2 ـ 7: التجارة الإلكترونية في تحول جذري في تجارة ب2ب عبر الإنتقال من تنمية تجارة فردية إلى تنمية شبكة تجارية لفوائد تنافسية.

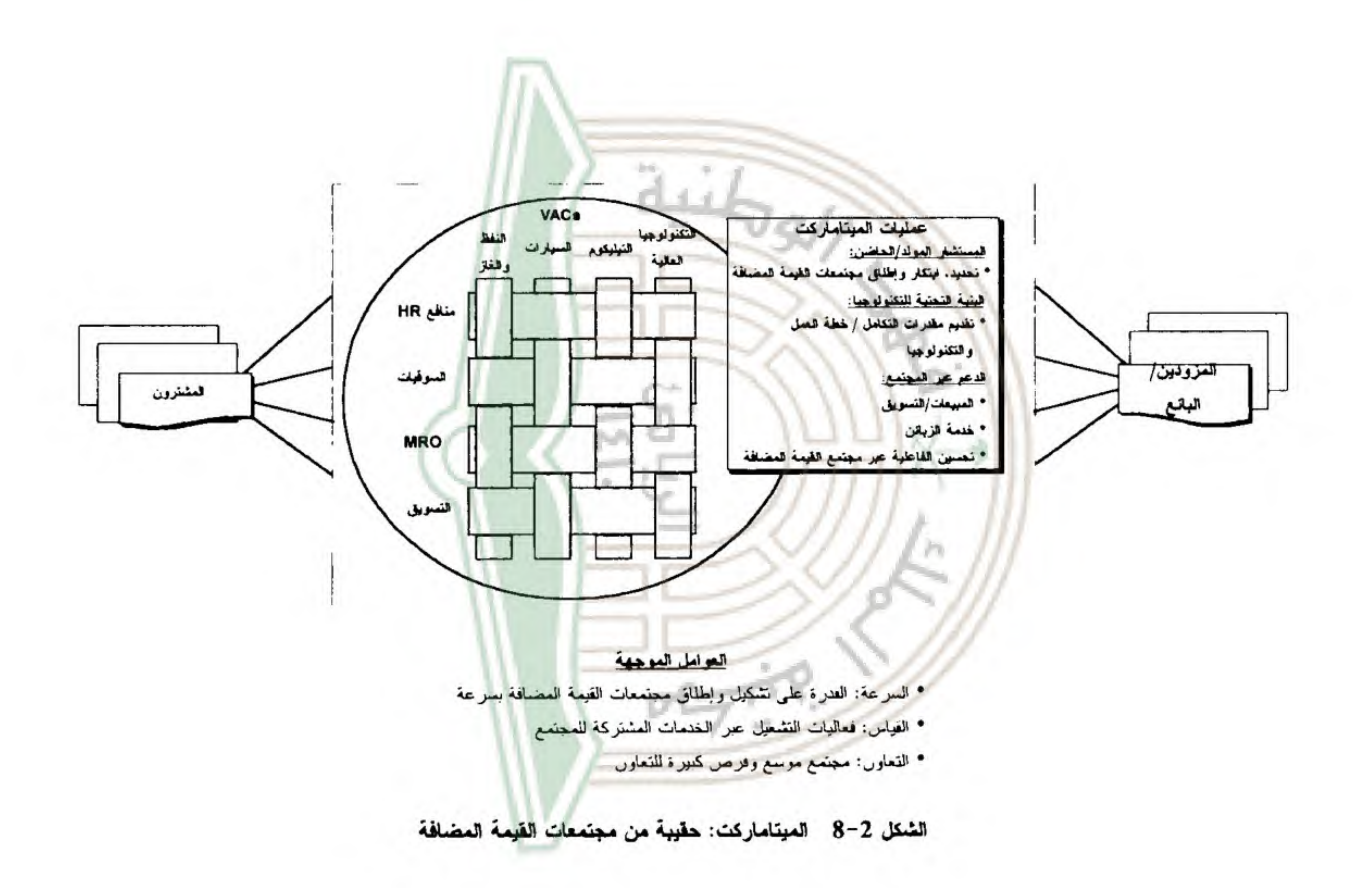
للشركة بإدارة علاقاتها مع المزودين بشكل أكثر فعالية و/أو خفض تكاليف المبيعات، فإن هذه المفاهيم تتطلب بشكل حتمي استثمارات هامة من قبل بائع أو مشتري وحيد. وكنتيجة ذلك، لقد مثل هذه الحلول غير فعالة بنيوياً ومحدودة مادياً. وعلى نحو مشابه: انقسمت الشركات التي توظف خطط عمل تكنولوجية شائعة مثل تبادل البيانات الالكترونية (EDI) لتحسين شبكة من الشركاء التجاريين بمبالغ هامة من الدولارات لإدراك فوائد تحسين فاعلية الشبكة. وبالنسبة لمعظم الشركات، تعلو كلفة المشاركة في هذه الشبكات أو المجتمعات التجارية في النهاية الفوائد. أما بالنسبة لتلك الشركة التي لا تقوم بالمشاركة، تحدد الاستثمارات المكلفة (والتركيبة الهامة المرتبطة بـ EDI بشدة أعداد الشركاء التجاريين التي يمكن أن تتواصل معهم أي شركة. والنتيجة هي حل غير مرن تعيد المنافسة ويكون عرضة لحواجز السوق الاصطناعية.

وعلى الرغم من أن نموذج عمل مجتمع القيمة المضافة في بدايته للتشكل، فقد بدأ عدد من مجتمعات القيمة المضافة بالتشكل ويتوقع أن يزداد هذا العدد بشكل مثير في السنوات القادمة. وتتضمن الأمثلة عن مجتمعات القيمة المضافة Vertical Net, Chemdex، وbizzed.com، وكل منها تستهدف مجموعات محددة للصناعة أو تلبي حاجة وظيفية. وتركز مجتمعات المصلحة هذه وهي في مراحلها الأولية بشكل نموذجي فقط

على واحدة أو اثنين من رافعات القيمة، وهي غالباً ما تستهدف الأعمال الصغيرة إلى متوسطة الحجم. كما يتطور العديد منها كمحتوى أو مداخل للمجتمع (Bizzed.com, VerticalNet)، وتكرر في هذا المجال نموذج العمل ـ إلى ـ المستهلك (Business-to-consumer) لاستخدام المجتمع لقيادة التجارة. بينما تقوم مجتمعات أخرى بزيادة نفوذ التكنولوجيات الممكنة لخلق التبادلات ChemConnect، أو تحصيل الجداول (Chemdex). وعندما ينضج السوق، فلابد لصناع السوق الالكتروني من متابعة تعزيز عروض القيمة لديهم للاستمرار في المنافسة: إذ يتوجب عليهم تبني رافعات قيمة أكثر لتطوير حلول B2B المتطورة بشكل زائد. وأحد المسائل الاستراتيجية الرئيسية المتعلقة بمجتمع القيمة المضافة هي كيفية مواجهة المنافسة المتنامية. وسوف تحاول بعضها خلق تكاليف متغيرة هامة من خلال التكنولوجيا، بروتوكولات العمل، والخدمات وأيضاً عن طريق رافعات القيمة .

سوق ما وراء السوق

يعد مجتمع القيمة المضافة ابتكاراً استثنائياً. ولكن لا يزال هناك كيان أحدث وأكبر لتشكيل السوق توقع ظهوره في منتصف عام 2000 (انظر الشكل 2 ـ 8). وتتكون هذه القوى حديثة النشأة والمعروفة اليوم باسم سوق ما وراء السوق (ميتاماركت) من حقائب من مجتمعات القيمة المضافة متحدة مع بعضها

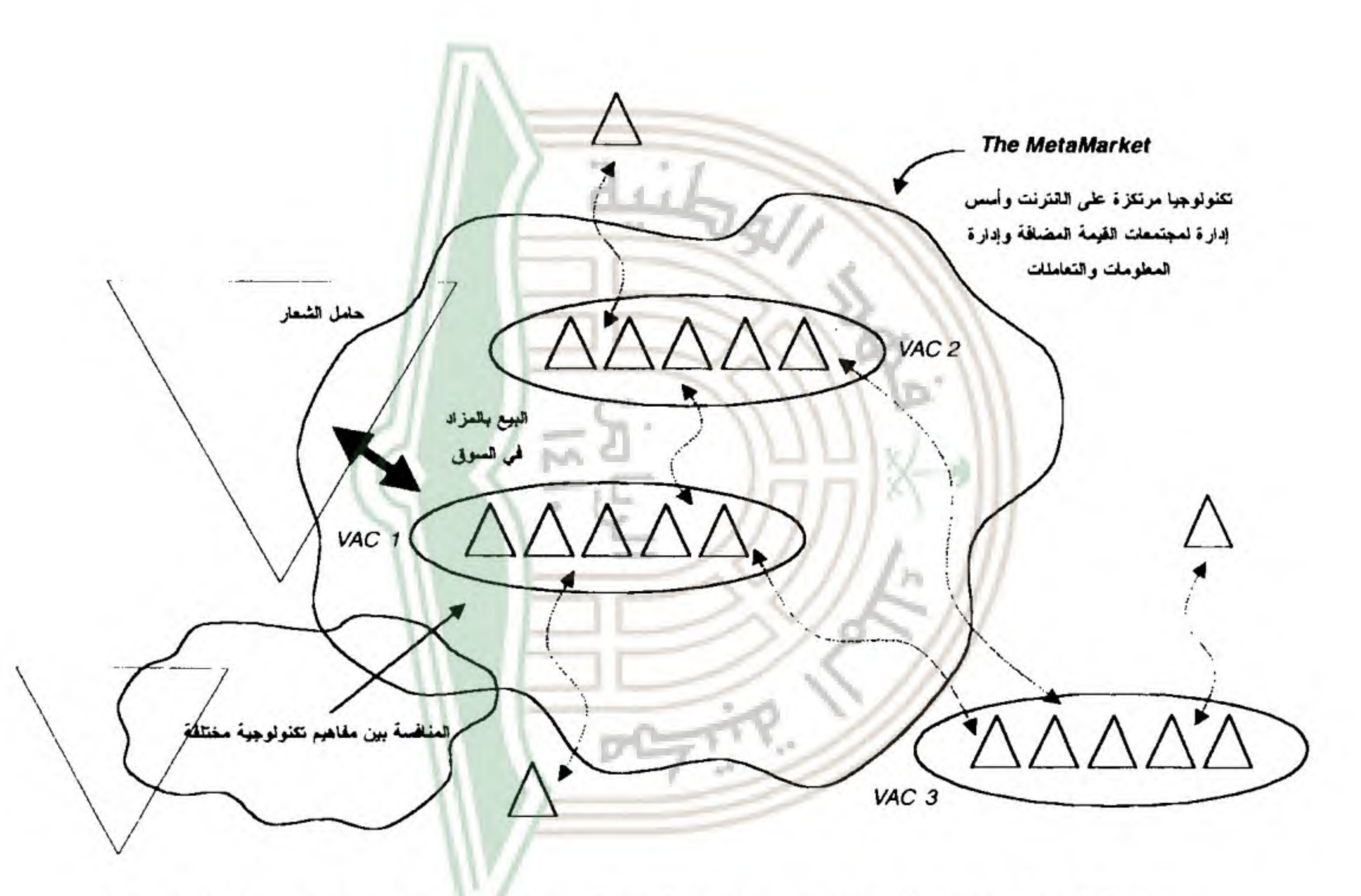


الشكل 2-8 الميتامارك: حقيبة من مجتمعات القيمة المضافة

البعض لإحداث مستويات أعظم من القيمة لنظام العمل على الخط وقبل كل شيء، ستزود سوق ماوراء السوق الميتاماركت المشترين بمداخل access مناسبة للتواصل مع الطيف الواسع للشراء.

كما ستؤسس الميتاماركت حقائب من مجتمعات القيمة المضافة، مرتكزة إلى خطة تكنولوجية مشتركة، بهدف تقديم عروض شاملة وذات تكلفة فعالة من المنتجات والخدمات للمشترين. وبهذا الأسلوب، سوف تسعى الميتاماركت لبناء كتلة حرجة من المشترين والبائعين والحفاظ عليها. وبزيادة فوائد الأنظمة الاقتصادية القياسية، سيطور مقدمو الميتاماركت بسرعة مجتمعات جديدة للقيمة المضافة على أساس مستمر لاتمام عروضهم المقدمة للأعضاء فيها. وستستخدم هذه العملية المتواصلة لتشكيل مجتمع القيمة المضافة قاعدة الزبائن المؤسسة بالإضافة إلى الخطة التكنولوجية الضمنية والخدمات المشتركة الأساسية للميتاماركت (إصدار الفواتير، وخدمة الزبائن).

ويصور الشكل 2 ـ 9 الطبيعة الديناميكية للميتاماركت. وكما يقترح هذا الشكل، فإن الميتاماركت يربط مجموعة من مجتمعات القيمة المضافة (في هذه الحالة، مجتمع القيمة المضافة رقم1 (VAC1)، ورقم 2 (VAC2) لتأمين مجموعة متكاملة من عروض الخدمات للزبائن لدعم الشركة المالكة للشعار. كما يمتلك الميتاماركت مجموعة من بروتوكولات العمل



الشكل 2-9 إعادة بناء ومنافسة مستمرة بين مجتمعات القيمة المضافة ـ تشكيل مجموعة ميتاماركت من مجتمعات القيمة المضافة

والتكنولوجيات، لربط مجتمعات القيمة المضافة ببعضها البعض ومع الشركة مالكة الشعار. وبالإضافة إلى ذلك، تطرح تأثيرات الشبكة والمقياس تكاليف متغيرة لتبني مجتمعات القيمة المضافة مع بعضها البعض والمحافظة على ترابط الميتاماركت ويسمح تحسن الفاعلية المستمر لمجتمعات القيمة المضافة بتطوير عملياتها في مجتمع قيمة مضافة ثانوي (المجتمعات دون مجتمعات القيمة المضافة) أو أي مستوى عمل فردي، إما من خلال جهود داخلية ناجحة أو عن طريق التخلص من المشاركين الحاليين في مجتمع القيمة المضافة من أجل المشتركين الجدد المؤهلين لدعم مستوى أعلى من تحسن الفاعلية والأداء. وكما يوضح الشكل نفسه، يمكن حدوث عملية تحسين الفاعلية والأداء هذه في مستوى الميتاماركت وليس فقط مجتمع القيمة المضافة VAC. وربما يسوق الميتاماركت مجتمع قيمة مضافة واحد (VAC1) لمجتمع مختلف كلياً (VAC3) لو اعتقدت الإدارة بأن من شأن عملها أن يعزز الأداء العام للميتاماركت. وعلاوة على ذلك، تتنافس الميتاماركت مع بعضها البعض للتوصل إلى نماذج إدارة وتكنولوجيا وعمل أفضل حتى يؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى ابتكار المجموعة المتكاملة الأفضل من الأعمال من منظور المستهلكين والمستثمرين.

وستجبر مجتمعات القيمة المضافة المستقلة حالياً على الاشتراك في الميتاماركت أو المجازفة بانغمارها من قبل

الميتاماركت بفعل المنافسة، الأمر الذي قد يزيد نفوذ أنظمتها الاقتصادية الرئيسية وينتج مجتمعات قيمة مضافة جديدة. وهكذا ينتفع كل من المزودين والمشترين من عضويتهم في الميتاماركت، بفضل نطاقها الأكبر، واتساع عروضها، وفرص التعاون فيها. كما ستقود هذه الآثار الكبيرة للشبكة والأنظمة الاقتصادية القياسية المتأصلة في الميتاماركت إلى جعل صناعات عدة منافسات محددة، مسيطر عليها من قبل عدة لاعبين عالميين ومن المتوقع أن يظهر الرابحين النهائيين عبر السنوات القادمة. كما أن هناك فائدة عظيمة لهؤلاء الذين يتحركون بسرعة وبشكل حاسم اليوم لترسيخ مواضعهم في السوق من خلال الشراكات، والاكتساب ـ البيولوجيا الجزيئية لمجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت. وكمجتمعات القيمة المضافة تتطلب الميتاماركت إدارة خبيرة وفعالة لقيادة التحول والتقارب الصناعي من خلال تحسن الفاعلية المتقاطع لمجتمعات القيمة المضافة. ولذا يكون فقط أولئك المقدمين للميتاماركت الذين يقدمون كفاءات جوهرية أكيدة لها قادرين على الرهان بادعاءات هامة لهذه الفرصة. كما سيحتاج هؤلاء إلى استيعاب عميق لسلاسل العرض المتعددة الخاصة بالصناعة ليطوروا الحقائب الشاملة لمجتمعات القيمة المضافة والعمودية على وجه السرعة. وبالإضافة إلى ذلك ستحتاج الميتاماركت لحق الدخول لمجتمعات البائعين والمشترين الواسعة لكسب الفائدة المنافسة

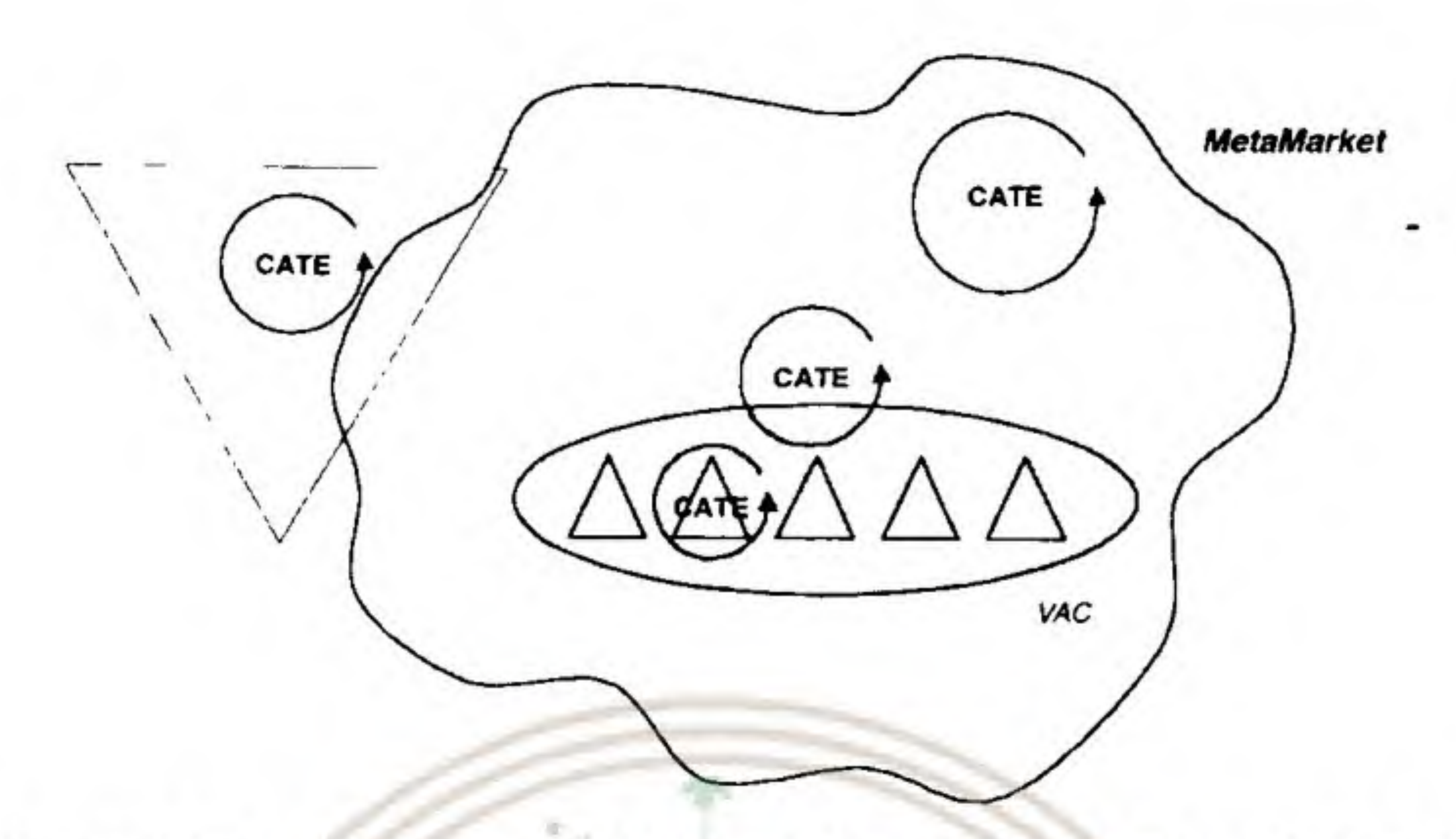
للكتلة الحرجة. كما ستعتمد الكفاءة المميزة للميتاماركت على قدرته على تطوير ودمج خطة عمل تكنولوجية لمجتمع ما تجعل مجتمعات القيمة المضافة قابلة للتشغيل المتبادل في المقدمة بدمج هذه المجتمعات بأنظمة البائع والمشتري في النهاية.

حالياً، ليس هناك كيان واضح متوضع بقوة ليؤمن هذا النطاق الكامل من المقدرات. والسيناريو المحتمل هو أن مجتمع مؤلف من الشركاء الداعمين لتعاونياتهم الجماعية سوف يخلق ميتاماركت. ولكن هناك تقييد آخر في هذه الحالة: إذ ربما يمتلك فقط بضع لاعبين حجم، قوة، اتساع، وعمق الخبرة للالتحاق بمثل هذا المجتمع من المقدمين. أما المجتمعات الأفضل المتوضعة فهي عبارة عن شركات قائدة في مجال صناعاتها، ومؤهلة لتتحول إلى شركات مالكة للشعار بسرعة وإلى مدراء للميتاماركت أيضاً. وكذلك فقد يكون المرشحون الأنسب أيضاً مقدمي خدمات خارجيون لديهم معرفة صناعة عميقة، سمعة حسنة، وجديرين بالثقة، وكذلك يكون لديهم قواعد كبيرة من الزبائن تبنى عليها المجتمعات، ومقدرات تكنولوجيا المعلومات الضرورية. ومن المحتمل أن يتشارك هؤلاء مع بائعي تكنولوجيا الانترنت IT كبار و/أو بائعي برامج عقل الكتروني ممن تتضمن قواهم شفافية السوق والتكنولوجيات الممكنة. وأخيراً لدى المؤسسات المالية الإمكانية للظهور كمساهمين رئيسيين بتشكيل الميتاماركت بما لديهم من قدرة

على كسب وتطوير علاقات جديدة مع الزبائن.

وسيرتكز مثل هذا النجاح لمجتمعات القيمة المضافة على القدرة على تطوير مجتمع المقدمين مرتكز على الحاجة المؤسسة بشكل مشترك لتقوية نفوذ القوة للعديد منها. ولسنا بحاجة للقول بأنه لابد للأعمال المشاركة في الميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة من أن تكون ديناميكية بقوة وأن تعمل باستمرار على تطوير أدائها.

ومن منظور استراتيجي، لابد لكل من هؤلاء اللاعبين ـ الشركات المالكة للشعار، الشركات المشاركة في مجتمعات القيمة المضافة، والشركات الراغبة في الاشتراك في مجتمعات القيمة المضافة، مدراء هذه المجتمعات، ومدراء الميتاماركت ـ من توحيد عملية استراتيجية مشابهة لمحرك تحول الموجودات المستمر (CATE). ويوضح (الشكل2 ـ 10) عملية استراتيجية يحدد فيها العمل طرق الاشتراك في تحسن مثير إما في مساهماتها الخاصة بسلسلة القيمة أو بأسطحها البينية المشتركة مع أعضاء آخرين لمجتمع القيمة المضافة أو الميتاماركت. ويتطلب نظام محرك تحول الموجودات المستمر بحث قادة الشركة عن تحسينات الأداء أو العملية الداخلية بالإضافة للبحث عن اتحادات تخلق قيمة أكثر للمشروع بشكل مستمر. وينقل اللاعبون القادة في ما وراء الرأسمالية بأنهم قاموا بإنقاص مدة دورة التخطيط الاستراتيجية لهم من خمس سنوات إلى ثلاث



الشكل 2-10 محركات تحول الموجودات المستمر (CATEs) مترافقة مع تحسين فاعلية ما وراء الرأسمالية

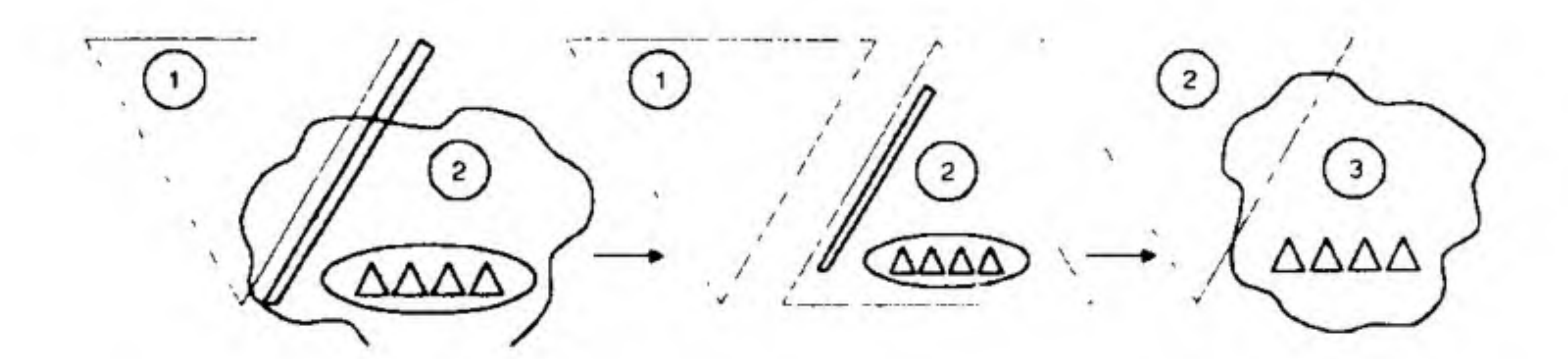
سنوات ثم إلى سنة واحدة ثم إلى ثلاثة أشهر حتى وصلت إلى يوم واحد. وهذا هو مستوى القوة المعروضة عن طريق شركات ناجحة مثل سيسكو وميكروسوفت.

وليست عملية التخطيط الاستراتيجية هي وحدها التي تبرز فعالية لم يسبق لها مثيل بل أيضاً العمليات الداخلية الأخرى المتعددة داخل مثل هذه الشركات. فعلى سبيل المثال، يقوم اللاعبون القادة في الوقت الحاضر بعمليات المحاسبة المالية المستمرة. كما أن لديهم الطاقة لإغلاق دفاترهم بشكل يومي والفوائد عديدة جداً: إذ بإمكانهم ابتكار اتحادات وعقد الصفقات بدون تأخير كما أن لديهم حق معرفة الأرقام التي تدعم بالفعل محرك تحول الموجودات المستمر. وكل ذلك دلالة مقنعة على أن الكفاءة والسرعة التي تتمتع بها فرق إدارة المؤسسات الرئيسية تزداد بشكل مثير.

والرسالة واضحة حتماً، ففي الاقتصاد الجديد، ستكون الشبكة بمثابة العمل حيث يعد حلول مجتمعات القيمة المضافة المدارة من خلال الميتاماركت أمراً هاماً جداً حتى أنه من غير الممكن تجاهله. وفي النهاية، سوف تستمر هذه الكيانات وتزدهر من خلال قدرتها على كسب الأعضاء والاحتفاظ بهم. وبالسرعة التي تتكون فيها هذه القوى، سيكافئ المتبنين الأولين بها بشكل كبير بينما يعاقب الوافدين إليها متأخرين بشدة. ومع تداعي قنوات التوزيع والمبيعات التقليدية من حولنا، فلن تكون المكافأة أقل من البقاء والاستمرارية.

ولنختتم هذا النقاش حول مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت، نود أن نلقي الضوء على المفاهيم التالية ذات الصلة بموضوعها:

- **التشكيل المستمر للميتاماركت**: كما يوضح الشكل 2 ـ 11، تقود ديناميكية الميتاماركت إلى حلقة من الولادة والولادة الجديدة المستمرة. ويقترح الرسم البياني بأنه عندما تنجح الميتاماركت فقد تحقق هوية تجارية خاصة بها. إذ يدعم هذا الشعار التجاري الجديد الهام من قبل بنى سلاسل عرض وعمليات كبرى ولذلك قد تتطور الميتاماركت إلى مشروع بقاعدة رأسمال عريض وتواصل مباشر مع الزبائن ـ مثل الشركات الصناعية الكبيرة التي يتم استغلال رأسمالها بشكل كبير والتي سيطرت على



الشكل 2-11 تشكيل ميتاماركت في وضع حامل شعار ثم العودة إلى نموذج ميتاماركت

القرن العشرين. وعلى أي حال، فقد تقنع نماذج العمل ما وراء الرأسمالية التي تطرقنا إليها في هذا الجزء إدارة ميتاماركت ما بعدم التوسط والاصطفاف إلى جانب ميتاماركت آخر لتحقيق النجاح. فإذا حقق ميتاماركت جديد نجاحاً أكبر من القديم في كسب الزبائن والتحكم بالقناة، فقد تضطر الشركات المالكة للشعار في الميتاماركت القديم إلى الاصطفاف مع ميتاماركت جديد أو الاختفاء كلياً. وكذلك في دورة المنافسة الشديدة وإعادة الانضمام أو الدعم التي تحدث عبر ما وراء الرأسمالية. وسنقوم بمناقشة آلية الميتاماركت بشكل أوسع في الفصل الرابع.

- **انهيار التكاليف (غرق التكاليف)**: تعد ما وراء الرأسمالية منخفضة في الوجدانية وعالية نسبياً في مجهولية مصدرها. فعندما تعمل بشكل جيد، يمكن لأي مشروع تقريباً محاولة تحقيق مستوى من الأداء والفاعلية يسمح له بالاشتراك في مجتمع قيمة مضافة. وعلى نحو مشابه،

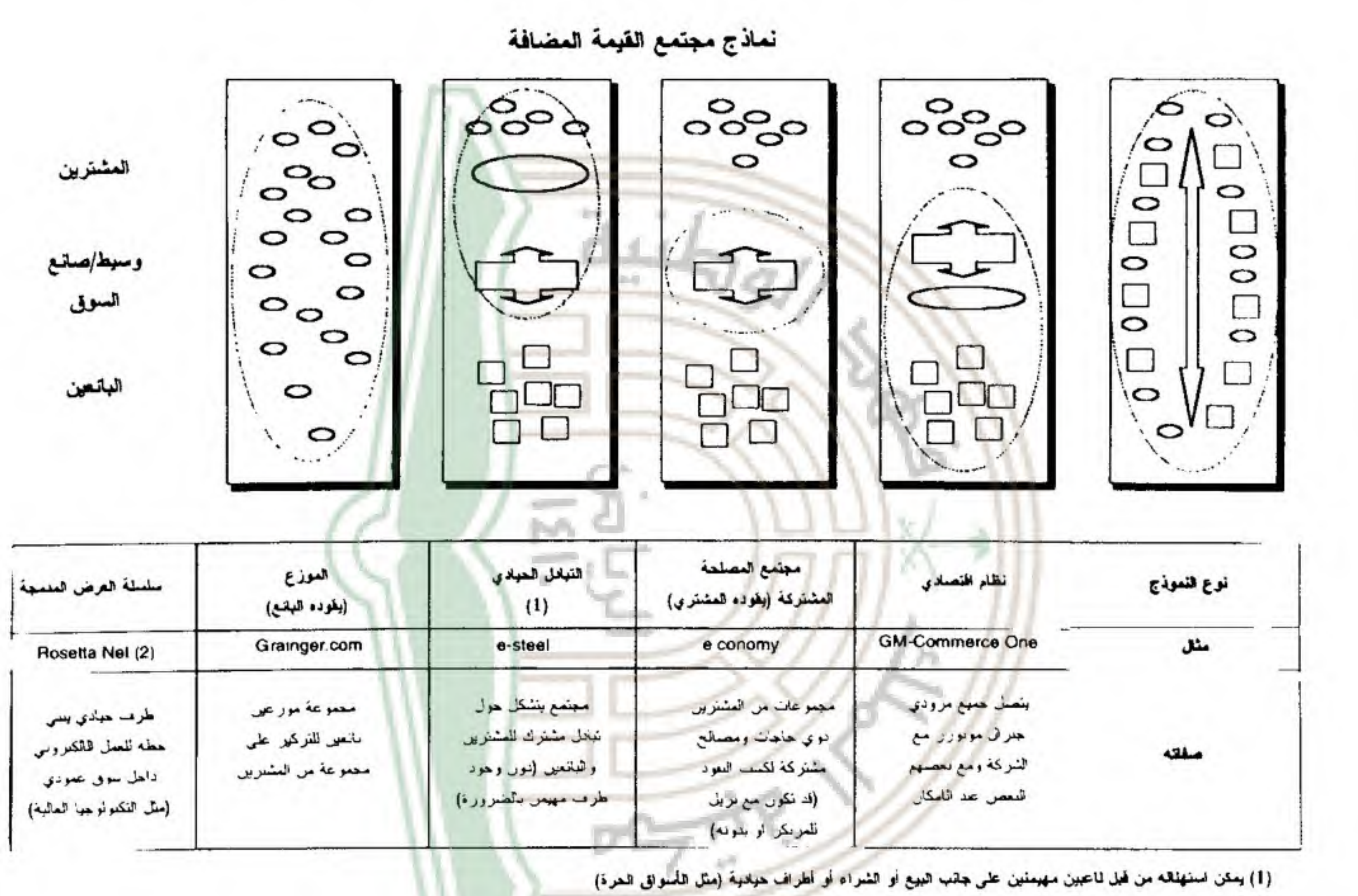
فقد يتم إدراك التكنولوجيات الجديدة التي تمثل «رابطاً» متكاملاً للميتامارك من قبل تكنولوجيات أفضل. وكجزء من محرك تحول الموجودات المستمر CATE، لابد لجميع لاعبي الميتاماركت أن يقرروا بشكل مستمر فيما لو حان الوقت للانتقال إلى مجتمع جديد للقيمة المضافة أو ميتاماركت جديد، وفيما لو حان الوقت للتخلص من أي تكنولوجيا أو أية بنية تحتية أخرى أو ترقيتها. كما ستضطر المؤسسات لتبني خطط أصعب في تمييز التكاليف الغارقة والانتقال إلى طرق جديدة. وسيتم استغلال تحليل العمل لهذه التنقلات بتحليل نظرية الخيارات (انظر الجزء 6). ولذلك سيكون عملاً صعباً ابتكار القيمة وتعزيز النمو الاقتصادي في العالم الجديد لما وراء الرأسمالية في بعض الأحيان. ومن جهة أخرى، سيكون الإخفاق في ابتكار القيمة والحفاظ على المنافسة أمراً أكثر صعوبة.

- **الشفافية**: لابد للشركات أن تسعى للنجاح في بيئة مجتمعات القيمة المضافة أو الميتاماركت من الشفافية في اعتبارات محددة. إذ سيحتاج شركاء الاتحاد في كل مكان في الميتاماركت إلى استيعاب عميق وواضح لسلسلة العرض وبنية العملية التجارية لشركائهم. وكما لاحظنا سابقاً، فلابد للشركات من عمليات تقرير

ومحاسبة مالية مستمرة لتكون قادرة على إجراء صفقات واتحادات كبيرة بسرعة. كما لابد من امتلاكها القدرة على إغلاق دفاترها بشكل يومي وإعداد التقارير حول وضعها المالي في كل لحظة ـ إما مدققة تماماً أو مع ضمانة كافية لفائدتها في التعاملات داخل السوق. وتقترح هذه المتطلبات مستوى جديد كلياً من فعالية العمل وتنظيم الإدارة. وكذلك لابد للشركات من تطوير تحليلها لأدائها الداخلي والبنى التحتية لصنع القرار حتى يمكن اعتبار الشفافية ميزة استراتيجية أكثر من كونها عبء مكلف.

- **العملية الالكترونية الداخلية**: بالإضافة لامتلاك محرك تحول الموجودات المستمر CATE وعمليات تمتاز بالشفافية، ينبغي على المشاركين الناجحين في الميتاماركت إدارة معظم أعمالهم الداخلية على الانترنت ـ حيث أنه عن طريق استخدام الانترنت فيما يتعلق بالمصادر البشرية، المحاسبة المالية، البحث والتطوير R&D، إدارة العمل، التسويق وغير ذلك، تعزز الشركات سرعتها وفعاليتها وشفافيتها. إذ أوضحت بعض المشاريع الأكثر نجاحا في الاقتصاد الجديد، بالإضافة إلى الشركات الرئيسية التي تتحول باتجاه العمل الالكتروني، وجوب ارتكاز عمليات الإدارة الرئيسية على الشبكة.

- الموضع المتحول لإدارة الميتاماركت: كما يقترح الشكل 2 ـ 12، يمكن أن يتمركز موضع إدارة مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت في الشركة مالكة الشعار، في قاعدة العرض، في توازن بين الاثنين، بنظام متوازن يدار من الخارج (وبالإمكان إدارته من قبل طرف ثالث موثوق). أو في مدير سلسلة عرض متكاملة (وهو إما لاعب في الميتاماركت أو طرف ثالث موثوق). وبسبب اختلاف القوى المحركة لكل ميتاماركت، لابد أن يحدد التحليل استراتيجية وضع تمركز الموضع الأكثر فعالية للقوة.
- **الحتمية**: يقترح الشكل 2 ـ 13 مقدار العزم الذي تبتكر فيه شركة كبيرة مبنية على أساس رأس المال الفيزيائي أنواع عدة من استنزافات القيمة، حتى أنه من غير المحتمل أن تنجح مثل هذه البنى في أية صناعة في المستقبل. ونحن نعتقد بأن الميتاماركت سوف تسود تقريباً في كل قطاع استجابة لاستنزاف القيمة هذا.



نوع النموذج	نظام اقتصادي	مجتمع المصلحة المشتركة (يقوده المشتري)	التبادل الحيادي (1)	الموزع (يقوده البائع)	سلسلة العرض المدمجة
مثال	GM-Commerce One	e conomy	e-steel	Grainger.com	Rosetta Nel (2)
صفاته	يتصل جميع موردي جنرال موتورز مع الشركة ومع بعضهم البعض عند الامكان	مجموعات من المشترين ذوي حاجات ومصالح مشتركة لكسب العقود (قد تكون مع تزويد للمركز أو بدونه)	مجتمع يتشكل حول تبادل مشترك للمشترين والبائعين (دون وجود طرف مهيمن بالضرورة)	مجموعة موزعين بائعين للتركيز على مجموعة من المشترين	طرف حيادي يبني خطة للعمل الالكتروني داخل سوق عمودي (مثل التكنولوجيا العالية)

(1) يمكن استهلاله من قبل لاعبين مهيمنين على جانب البيع أو الشراء أو أطراف حيادية (مثل الأسواق الحرة)

(2) قيد التطوير

الشكل 2-12 ستتطور مجتمعات القيمة المضافة حول نماذج مختلفة



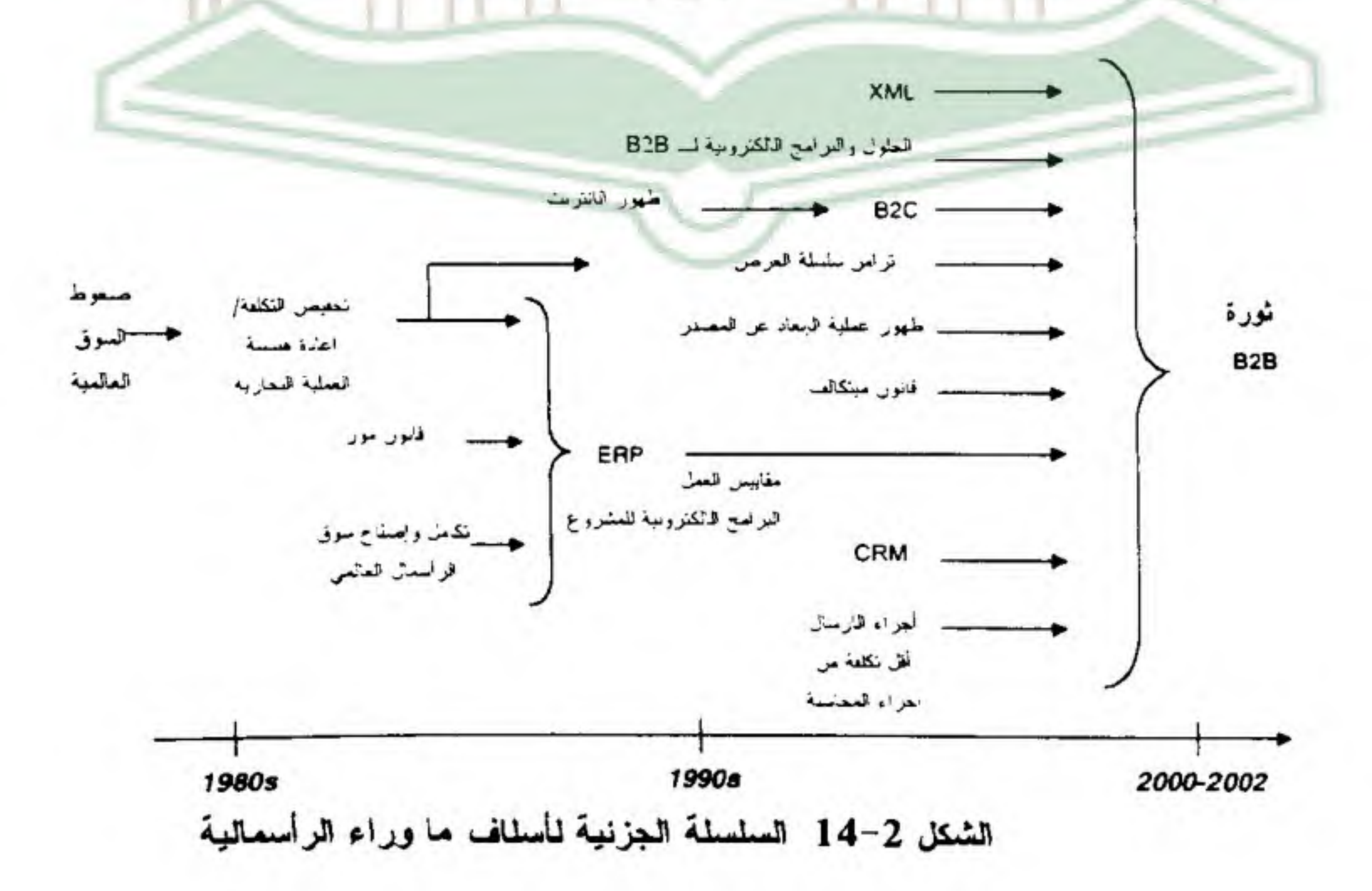
الشكل 2-13 استنزاف القيمة

كلمة ـ ورسم بياني ـ حول أسلاف ما وراء الرأسمالية

لا تنشأ هذه النزعات بشكل خاص من حلول التكنولوجيات الجديدة. وهي تبنى على العمل الرئيسي والتحولات الصناعية التي حدثت عبر السنوات العشرين الماضية. وفي كتابنا «حكمة رجال الإدارة التنفيذيين Wisdom of the CEO»، رسمنا نموذج التغير في السنوات العشرين الماضية وأشرنا كيف قاد ذلك مباشرة إلى مسائل العمل التي تواجه الشركات الرئيسية عندما اقترب القرن الجديد. ولو لم تتبنى الشركات العديد من ممارسات وأعمال وتكنولوجيات الإدارة الحيوية المكتسبة خلال هذين العقدين الأخيرين من التغير، فلن تكون معدة للمشاركة في مجتمعات القيمة المضافة

والميتاماركت. إذ لابد أن الشركات قد وجدت علاقة غنية مع أسواق رأس المال المدمجة عالمياً. ولابد أنها حققت درجة عالية من التزامن بالنسبة لسلاسل العرض ومقاييس العمل ERP الصحيحة. وكذلك فلابد أنها أحرزت استيعاباً جديداً للكفاءة الجوهرية. وإذا لم يتم تجاوز كل ذلك، فسوف تواجه ما سماه كليتون كريستنسن «ورطة المبتكر» إذ سوف تفتقر إلى مهارات وخطط العمل الضرورية للانتقال إلى شركات مالكة للشعار لا يتم استغلال رأسمالها، مشاركة بفاعلية عالية في الميتاماركت.

ويصور الشكل 2 ـ 14 أسلاف جزئية لما وراء الرأسمالية عن الحوادث الرئيسية التي حدثت في السنوات العشرين الماضية والتي هيأت الوضع لثورة العمل الالكتروني B2B.



الشكل 2-14 السلسلة الجزئية لأسلاف ما وراء الرأسمالية

ويستدعي المسار من اليسار إلى اليمين في هذا الرسم البيني الانتباه إلى مجموعة من الملاحظات:

- قادت ضغوط السوق العالمي في فترة الثمانينات إلى مبادرات شديدة لتخفيض الكلفة، والتي اجتمعت غالباً كإعادة هندسة العملية التجارية. وقد هيأت هذه المعادلات الوضع لتوحيد العمل وتزامن سلاسل العرض من خلال ERP، والتي أنتجت نماذج العمل القياسية ذات المرونة العالية ودورة الزمن المنخفضة والمطلوبة لتحسين فعالية الميتامارکت. وبينما لا يمكن إتمام هذه التنقلات بكل معنى الكلمة ربما أبداً، إلا أنه كان هناك تقدم كبير. فلو حدثت نماذج الميتاماركت ومجتمع القيمة المضافة قبل هذه التنقلات، فقد يكون الإبعاد عن المصدر قد «ربطت بين» عمليات غير مرنة مستندة إلى الأنظمة القياسية ـ أي عكس ما هو ضروري لتحقيق فاعلية مستمرة تقوي نفوذ الانترنت.

- وعندما تحركت الشركات في نهاية الثمانينات وأوائل التسعينات لابتكار بيئة تحتية للعمليات العالمية، فقد هيأت الوضع لعنونة سوق عالمي متنامي وعريض. وتبعد عمليات التسويق، تجارة الشعار، العمليات المالية وسلسلة العرض، والمصادر البشرية وأعمال الإدارة ضرورية لاستفادة العمل الالكتروني B2B من خياراته

الخاصة والأسواق المنفتحة بشكل متزايد. فإذا لم تكن الشركات قد قامت بتقييم عملياتها الداخلية والخارجية تماماً من منظور المتطلبات العالمية، فإن احتمالها للنجاح والنمو السريع سيكون محدوداً جداً.

- لقد خلق التوسع السريع لأنظمة ERP في التسعينات، والذي ارتكز على الأنظمة الاقتصادية لقانون مور، بنية تحتية عريضة لـ IT بالإضافة إلى فهم جديد وقبول لأنظمة المشروع. ولقد استحسنت هذه المكاسب الانتقال إلى الأنظمة التكنولوجية التي تدعم الميتامارکت.
- وعلى نحو مشابه، خلق تطبيق قانون مور في التسعينات، والمسرع بشكل كبير عن طريق الانترنت، عند تحول القرن أوضاعاً انخفضت فيها كلفة الأجزاء المتحركة أقل من كلفة القطع المبرمجة، وأدى ذلك إلى الحلول المرتكزة على الشبكة المؤيدة لثورة B2B.
- وأدت تحولات العمل التجاري في أوائل التسعينات، مجتمعة مع التركيز المتزايد على الكفاءات الجوهرية، إلى ارتفاع مثير في إبعاد العمليات التجارية عن المصدر ـ أي مرة أخرى، الاستعداد من أجل الميتامارکت.

وأخيراً، فقد قدم الاستخدام المتزايد للانترنت، جيشان أعمال B2C، وتبنّي اللغات الموحدة مثل XML، الإطار اللازم لـ العمل الالكتروني B2B.

وباختصار، فإن ثورة العمل ـ إلى ـ المستهلك (B2B2C) ليست فقط ظاهرة فجائية ظهرت بين عشية وضحاها مرتبطة بتكنولوجيا جديدة. بل هي حصيلة وامتداد لسلسلة من النزعات أحدثت خلال عشرين سنة. لقد افترضنا سابقاً المعادلة التالية:

$$e_{(\text{business}-\text{to}-\text{business})} = M\,(\text{change} \times \text{Courage})$$

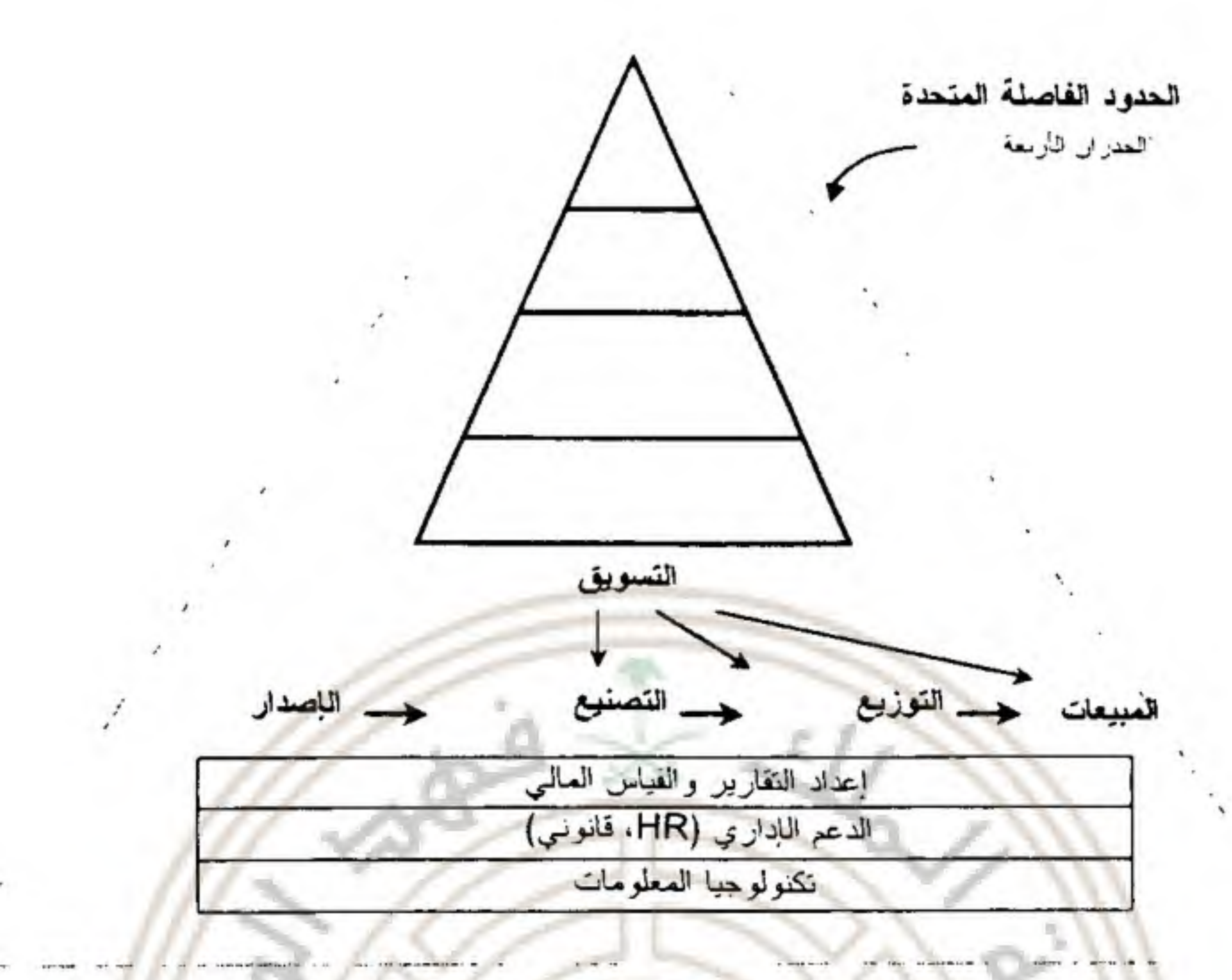
نتمنى أن يكون معناها أوضح الآن. ومن الجدير بالذكر أن الضغوط والتعقيدات المصاحبة للتغيير نحو ما وراء الرأسمالية هائلة. ولكن الرضى والمكافأة للقيام بالعمل وفق التركيبة الجديدة سيكون أعظم مما كان لأولئك الذين يمتلكون الشجاعة للبدء بذلك في الحال، في القريب العاجل، وكذلك المواظبة عليها.



3

نماذج العمل التجاري الجديدة لــ B2B

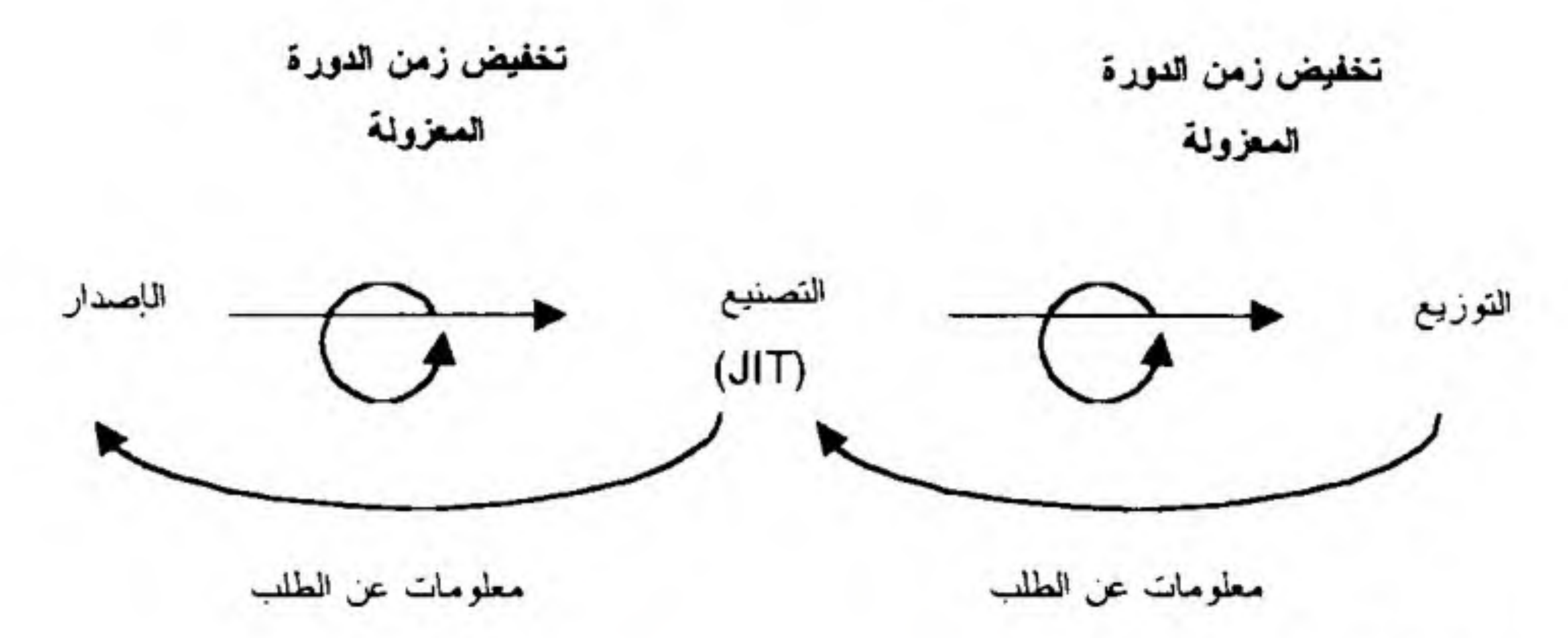
سوف تتغير نماذج العمل التجاري عندما تنتقل الشركات الرئيسية إلى علم الميتاماركت. تقليدياً (انظر الشكل 3 ـ 1)، قد يتضمن نموذج شركة تصنيع الإصدار، التصنيع، التوزيع، والمبيعات، مدمجة نموذجياً بسلسلة عرض متزامنة يتم امتلاكها وتشغيلها إلى حد كبير من قبل الشركة نفسها. وقد تكون عملية تطوير المنتج، التسويق، والترويج مصطفة مع سلسلة العرض عن قرب. وقد تدعم أنظمة الاتصالات عن بعد، وأنظمة IT، والأنظمة المالية هذه العمليات التجارية الأساسية. وبينما يستمد نموذج العمل التقليدي، مثل نماذج الميتاماركت الموجزة في هذا الجزء، من قطاع التصنيع، تعمل المفاهيم الرئيسية بنفس المستوى الجيد من أجل قطاعات أخرى مثل الخدمات المالية، الأعمال المنظمة، وحتى المؤسسات الحكومية والعامة. وسوف نرى بعض هذه التطبيقات في الفصل الخامس.



الشكل 3-1 التصنيع/ العمليات التجارية التقليدية

أثناء فترة الثمانينات وأوائل التسعينات، ركزت نماذج العمل في معظم الشركات على إعادة الهندسة الداعمة للعمل، في المرحلة التي صممت فيها خرائط العمل للشركات الفردية وأبعدت فيها الخطوات التي لا تتعلق بالقيمة المضافة واستبدلت بأنشطة لإضافة القيمة (انظر الشكل 3 ـ 2). وبالنسبة للعديد من القطاعات فقد تضمن ذلك تطوير عمليات «آنية» (JIT)، والتي تولد فيها إشارات الطلب استجابة سريعة ومرنة لخدمات أو أجزاء الشحن والتصنيع للخطوة التالية في سلسلة العمل.

ويمنح التخلص من الخطوات غير المتعلقة بالقيمة



المشكلات

- مشكلات المخزون
- العوائق/النواقص
- الطاقة المستحقة المفرطة
- تعديل التحسينات في سرعة الاستجابة للزبائن

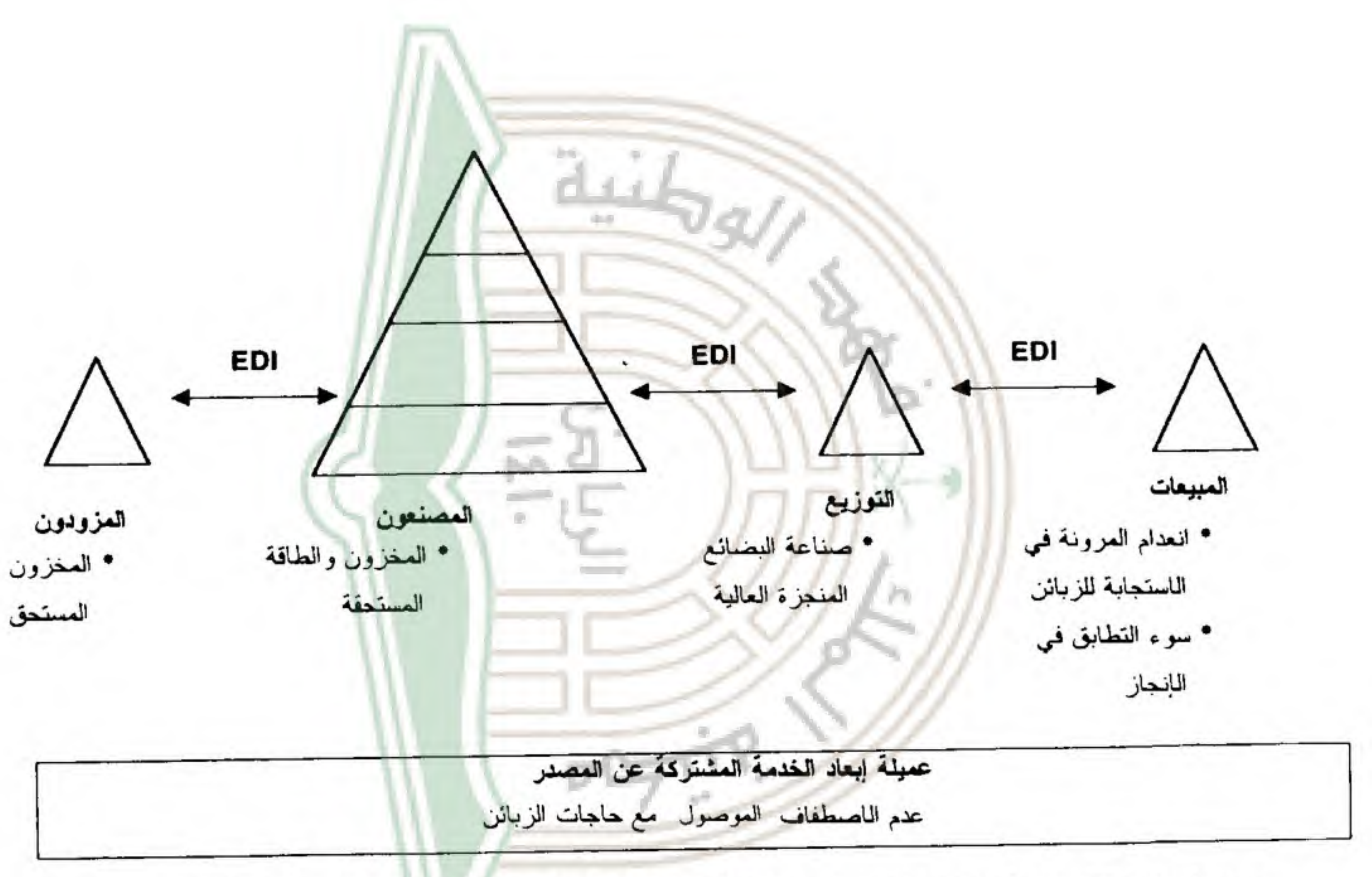
الشكل 3-2 تحسين سلسلة العرض المعزولة

المضافة، وتحقيق تخفيضات في زمن الدورة، وتنفيذ الطرق الآنية فائدة عظيمة. ومن خلال تبني الطريقة المرتكزة على الوقت لعمل التصميم، تم تخفيض المخزون في كل مكان في المشروع، وتحسنت فاعلية رأس المال العامل بشكل مثير، وتطورت أيضاً سرعة الاستجابة للسوق ككل. ومن جهة أخرى، لم تزل تلك الأعمال المطورة تعاني من مشكلات هامة في الرأس المال العامل مثل نواقص ونقاط ازدحام، ومشكلات المخزون، والحاجة لطاقة محددة زائدة عندما ازداد الطلب على نحو لا يمكن التنبؤ به وأثبتت الحواجز الهزيلة لطاقة الإنتاج والمخزون عدم كفايتها لتلبية هذا الطلب المتزايد. وبينما

استهدف المخزون الفوائد والاستخدام غير الفعال لرأس المال العامل كمشاكل خطيرة أثناء هذه الفترة، ظهرت مشكلة أكثر خطورة وهي عدم القدرة على تنفيذ الطلبيات.

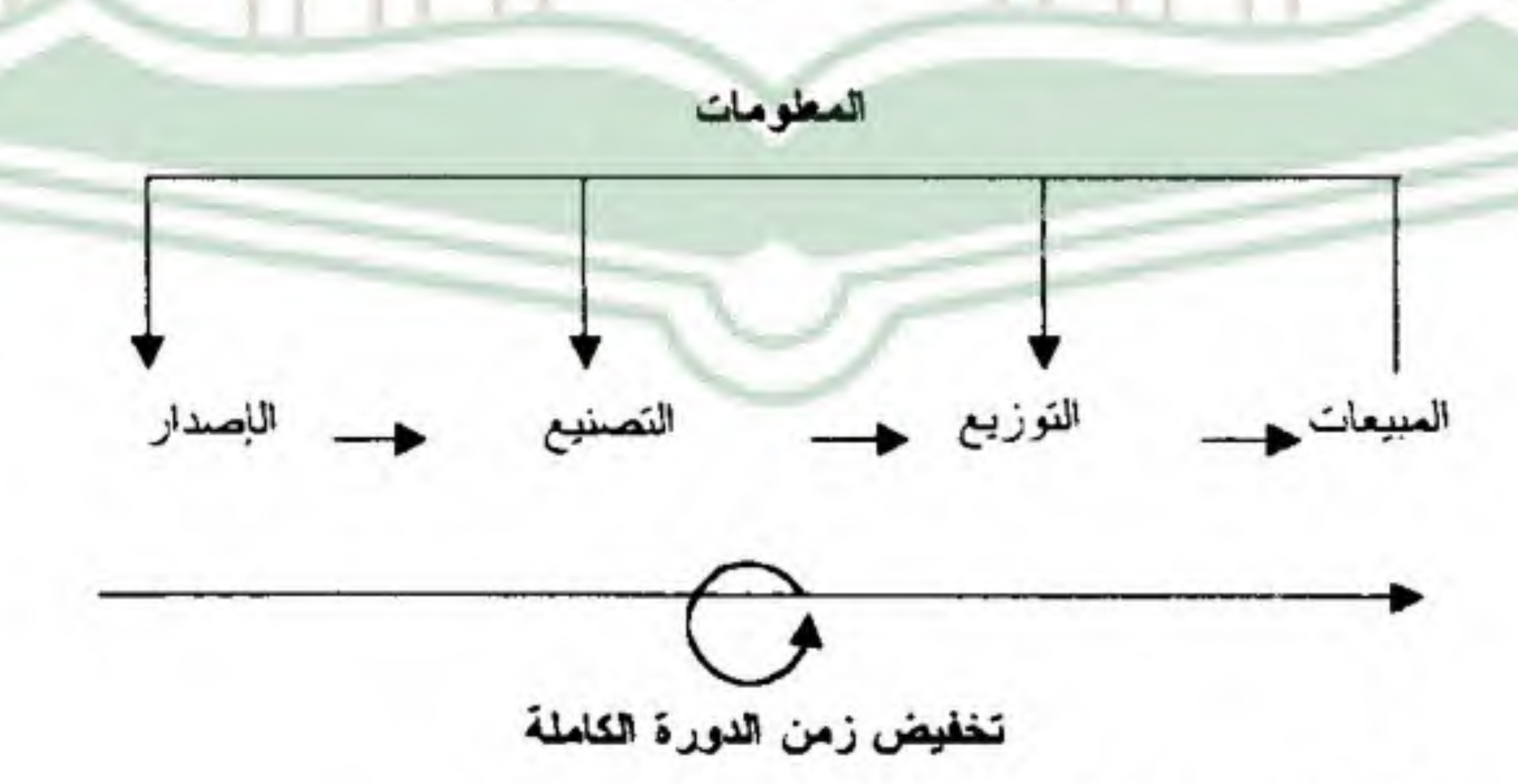
أثناء هذه المرحلة من سلسلة العرض وتحسين العمل، كان هناك العديد من المواقف من أتمتة العمل والإبعاد عن المصدر السابق لأوانه. فقد فاقم استخدام EDI لربط العناصر سلسلة العرض وبشكل أفضل، أو إدخال تكنولوجيا التصنيع المؤتمتة، مشكلات عدم استقامة سلسلة العرض بدلاً من تطويرها. إذ يقود إدخال الـ EDI أو الأتمتة في هذا النوع من سير العمل إلى مشكلات مخزون أكبر. كما مال الإبعاد عن المصدر لتعقيد المشكلات وجعلها أكثر صعوبة ليتم تصحيحها من خلال إعادة هندسة إضافية للعملية. ويمثل الشكل 3 ـ 3 رسم تخطيطي بمستوى عال لهذا النوع من الأتمتة والإبعاد عن المصدر السابق لأوانه .

فلو عملت الحلول المرتكزة على الانترنت للميتاماركت بالنسبة لنماذج العمل في تلك الفترة، لكانت تلك الطريقة قد فاقمت انعدام الكفاءات أكثر. ولما كانت النتيجة ميتاماركت ديناميكية متطورة باستمرار، بل سلسلة عرض مؤتمتة يمكن هزيمتها بسهولة بفعل التقلبات في الطلب وتكون عرضة للاستجابة الشاذة.



الشكل 3-3 EDI وعملية الإبعاد عن المصدر السابق لأوانه: أتمتة "الحاضر as-is" بدلاً من "المستقبل to-be"

خلال فترة التسعينات تابعت معظم الشركات تطوير نماذج عملها التجاري باتجاه سلاسل عرض متزامنة. وكان أساس نجاحها المشاركة في المعلومات حول السوق والطلب في كل مكان من سلاسل العرض. وهكذا فقد خفضت هذه العملية وقت الدورة الكاملة وحدّت من مشكلات المخزون ومتطلبات رأس المال العامل بشكل مثير. كما قادت سلاسل العرض المتزامنة إلى استعمال وتخطيط متوازن للطاقة وإلى تحسينات هائلة في سرعة الاستجابة للزبائن. وفي الوقت نفسه، وحدت أنظمة ERP إلى حد ما نماذج العمل الأفضل وقدمت منتجات التكنولوجيا لتمكين وإدارة نماذج العمل المحسنة هذه بشكل أفضل داخل المؤسسة. ويقدم الشكل 3 ـ 4 خلاصة لنموذج سلسلة العرض المتزامنة وفوائده.



الشكل 3-4 سلسلة العرض المتزامنة

وفي نفس الوقت الذي كانت فيه سلاسل العرض قيد التطوير، كانت سلاسل الطلب المتزامنة والتسويق تستفيد من تطورات العمل هذه. وهكذا فقد أمكن لاستراتيجيات الترويج والشعار الارتكاز على سلاسل العرض ذات السرعة العالية في الاستجابة، حتى استطاع مدراء التسويق تخفيض أوقات الدورة الترويجية وتطوير المنتج، ودعم التخطيط المتزامن للطاقة، ودخول أسواق جديدة بثقة كبيرة. وقد علم هؤلاء بأن سلسلة العرض قد تسمح للشركة بزيادة مبادرات التسويق بسرعة والاستفادة من فرص السوق غير المتوقعة. وبدأت أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM) بشكل متزايد بتوحيد هذه العمليات ونقاط التقائها مع أنظمة ERP لدعم هذه التطورات في العمل. ويلخص الشكل 3 ـ 5 تطورات سلسلة الطلب وفقاً لاصطفافها مع سلسلة العرض.

التسويق

- دورة ترويج وتطوير سريع للمنتج
- استجابة تجارية سريعة للسوق
- تخطيط متزامن للطاقة
- القدرة على الصعود بشكل فعال على أساس محلي أو عالمي
- ممكن إلى حد ما عبر أنظمة CRM

الزبون

سلسلة عرض متزامنة

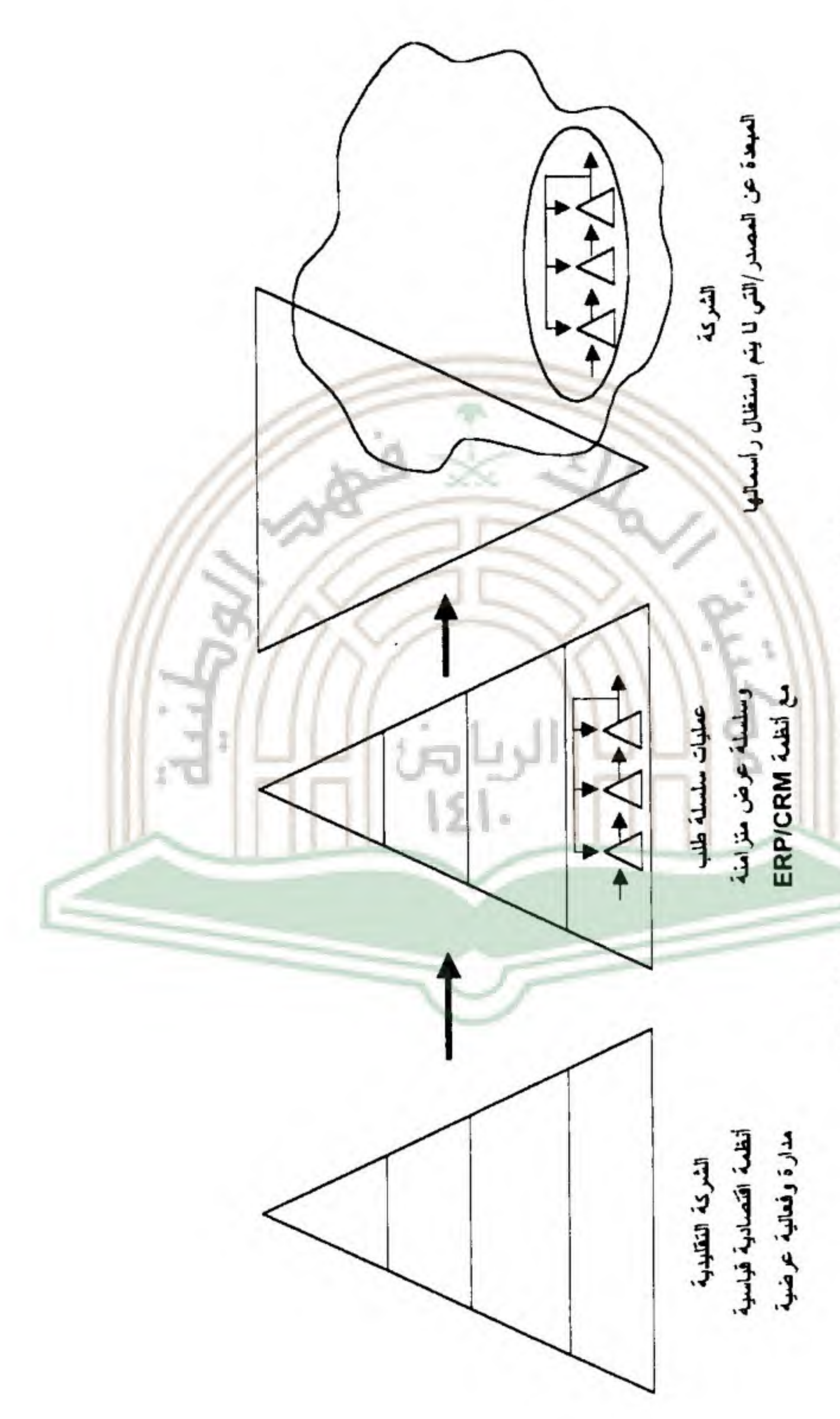
الشكل 3-5 التسويق وسلسلة الطلب المتزامنة

بينما يربط الشكل 3 ـ 6 هذه المفاهيم مع بعضها البعض لاقتراح التطور الكامل للأعمال أثناء السنوات الخمس عشر أو العشرين الماضية. حيث يتطور نموذج مرتكز على الأنظمة الاقتصادية التقليدية للمقياس، مع تطورات عرضية للفعالية، في نموذج عمل لسلسلة عرض وطلب متزامنة معززة بأنظمة CRM وERP. ومن ثم يلتقي بثورة B2B، التي يعاد فيها جميع الأعمال المبعدة عن المصدر في مجتمعات قيمة مضافة وميتاماركت ديناميكي.

كما تؤسس نماذج العمل للميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة الفعالة بشكل منتظم من التشكيلات الأولية إلى تطورات مفاهيم العمل الجديدة. وبغياب هذا التطور المتعاقب الطويل نسبياً للتفكير الخاص بالعمل التجاري، قد تسقط بذور الانترنت في تربة قاحلة. وربما لا تبشر اليوم الثروة والنمو المسرع المحتمل حتى نستبق التنفيذ عبر السنوات القليلة القادمة.

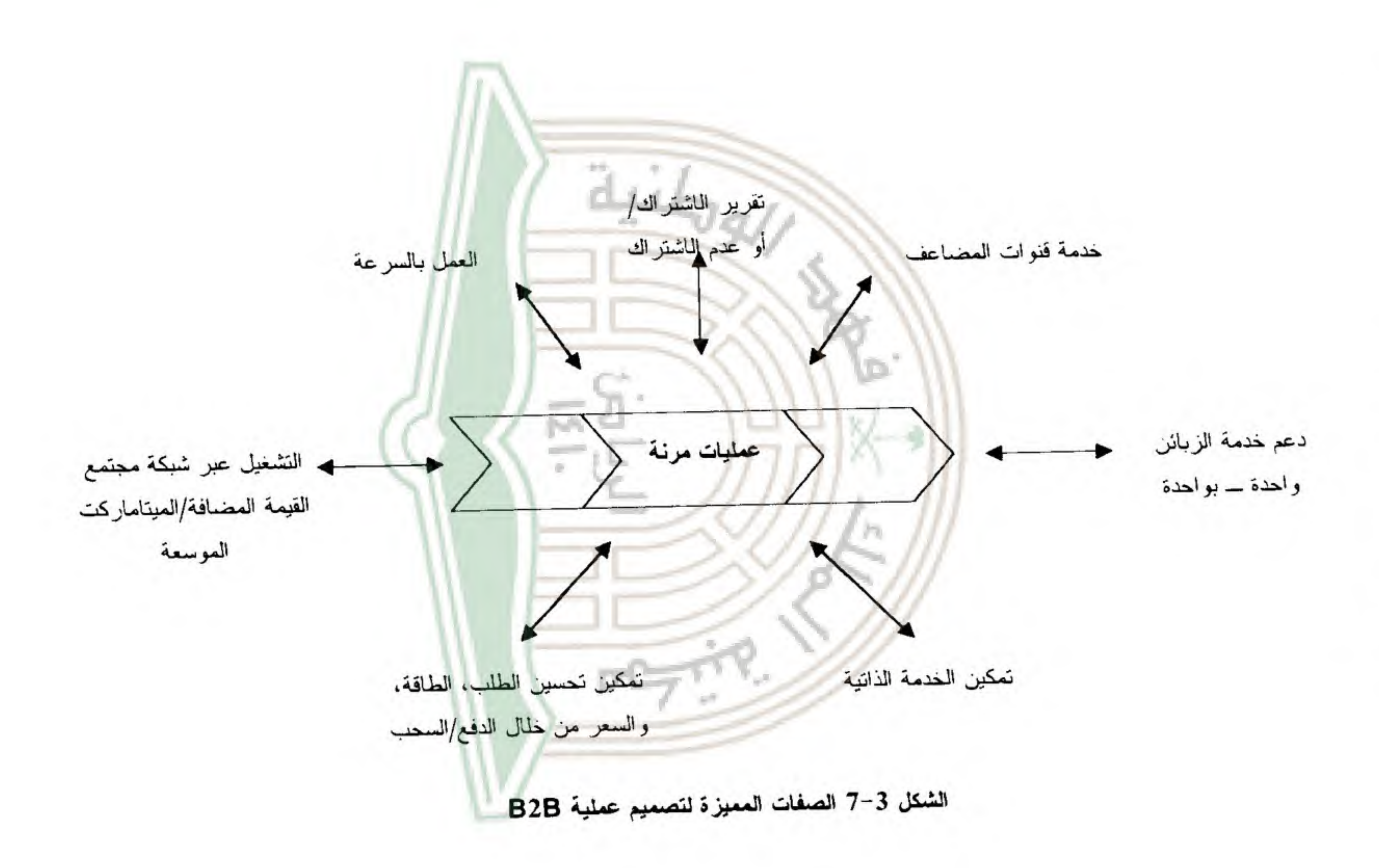
يوجز الشكل 3 ـ 7 الصفات الموجزة الرئيسية المتطلبة للعمليات في بيئة B2B. إذ ينبغي على نموذج العمل الجديد أن:

- يكون قادراً على العمل بشكل مستقيم عبر شبكات الميتاماركت/ مجتمع القيمة المضافة.
- أن يكون قادراً على العمل بالسرعة والفعالية التي تمتاز بها سلسلة العرض المتزامنة وأن يحسن الأداء بشكل مستمر.



الشكل 3-6 تحول العملية إلى الميتاماركت MetaMarkets

- أن يسمح للاعبي مجتمع القيمة المضافة بالاشتراك أو عدم الاشتراك لتحسين الأداء الكلي لمجتمع القيمة المضافة.
- أن يكون قادراً على خدمة قنوات متعددة في سلسلة العرض من الشركة مالكة الشعار إلى الزبائن الذين يمتلكون حق الدخول المباشر لسلسلة العرض بفضل حدوث عدم التوسط.
- وأن يقدم شفافية ومرونة كافية بالنسبة للخدمة الذاتية حيث يستطيع الزبائن والشركاء في العمل والموظفين التأثير على الأداء بشكل فعال وكذلك على أنشطة مجتمع القيمة المضافة لتحسين الأداء بشكل مستمر.
- أن يعمل كما تعمل سلسلة العرض المتزامنة حتى تقدم العمليات الدعم لخدمة الزبائن وهو عبارة عن التحويل الكبير والسريع بناءً على رغبة المشتري.
- السماح بتحسين السعر، الطاقة، والطلب إلى أن يسحب النموذج المنتج من خلال سلسلة العرض لدعم التحويل بناءً على رغبة المشتري. كما ينبغي أن يسحب التخطيط وتوزيع الطاقة، وأن يدعم مقدرات البيع بالمزاد حتى يصبح بالإمكان دفع الطاقة أو المنتج الزائد إلى أسعار فعالة عبر الشبكة.

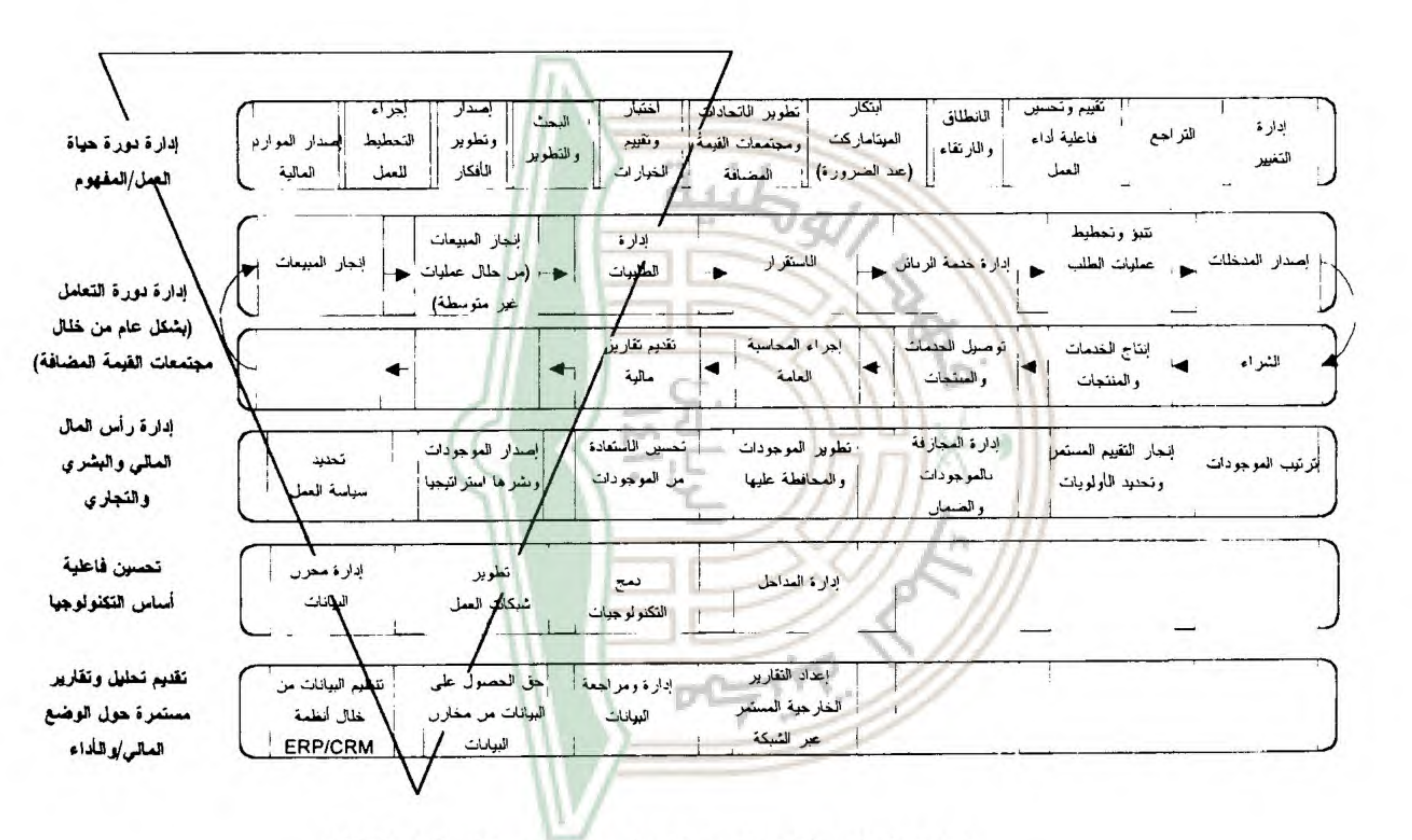


الشكل 3-7 الصفات المميزة لتصميم عملية B2B

ولتوضيح ذلك، قدم الشكل 3 ـ 8 خلاصة عن نموذج عمل الميتاماركت العام. وكما يقترح الشكل فقد تم استبدال الأعمال التقليدية بأنواع جديدة من الأعمال التي تعكس الطبيعة الديناميكية لمجتمعات القيمة المضافة والأسواق الالكترونية (الميتاماركت) أي ماوراء السوق المادية.

ولاشك أن أحد الأعمال الرئيسية هو القدرة على إدارة سلسلة وجود مفهوم العمل. إذ لابد للاعبي الشبكة من أن يكونوا شديدي البراعة في سرعة تعريف مفاهيم العمل الجديدة، خلق اتحادات مناسبة وتشكيل مجتمعات قيمة مضافة وميتاماركت، إدارة هذه العمليات، وتحويل العمليات عندما تصل إلى نهاية دورة الوجود. وكما في كل مظاهر العمل في السنوات القليلة التالية، سيأتي التغيير بسرعة، وستصبح دورات الحياة أقصر ـ مستلزمة عملية إدارة ديناميكية للعمل.

وعلى نحو مشابه، هناك حاجة لإدارة دورات التعامل داخل مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت الكلية. وستصبح كفاءات الإدارة الجديدة تماماً ضرورية لتوجيه التعاملات في شبكة مدمجة بعيدة عن المركز. وإذا تمت معالجتها بشكل فعال، لابد أن تنخفض تكاليف التعامل بشكل مثير، وأن تتطور المرونة والسرعة بشكل محسوس. وستختلف ضوابط لإدارة ونفوذ الإدارة وكذلك عمليات الاتصالات عن بعد ولأنظمة التكنولوجية بشكل هام عما إذا كانت العمليات داخل الجدران



الشكل 3-8 مثال توضيحي لنموذج عمل جديد بالنسبة لـ B2B

الأربعة للشركة. كما أن أحد ميزات نموذج الميتاماركت تكمن في إمكانية إدارة رأس المال التجاري والبشري والمالي بشكل أكثر فعالية وتقويته عبر سوق أوسع. وهكذا ستختلف العمليات التي تختبر نفوذ رأس المال بحذر، وتقيم نقاط النفوذ الرئيسية لابتكار القيمة، وتركز العمل على أساس تحسين الأداء والنمو، بشكل مثير عن المفاهيم والطرق التقليدية.

وكما سيتغير أعضاء مجتمع القيمة المضافة لسلسلة العرض باستمرار، سيتغير كذلك العمود الفقري للتكنولوجيا. وستظهر مفاهيم تكنولوجية ولاعبين جدد بشكل مستمر، متطلبة ضرورة وجود عمليات داخلية لإدارة هذه التحولات والتحسينات التكنولوجية. وأخيراً، سيتطلب مجتمع القيمة المضافة شفافية إجرائية ومالية معاً لدعم التعاملات ولقيادة قيمة السوق. وسيصبح إعداد التقارير التحليل المستمر للأداء وللوضع المالي المعيار ـ ويمثل تطوراً نوعياً هاماً في العمليات المالية.

وتتطلب جميع هذه الأعمال مقدرات إدارة وتنظيم هائلة. فهي تخول الشركات تقوية رأسمالها وابتكار القيمة بسرعة. ولكنها تقتضي أن تكون الإدارة متبصرة، حاسمة، ومرنة.

وبينما تبقى مسائل سلسلة العرض على قدر من الأهمية، فسوف تبقى مسؤولية على عاتق مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت بدلاً من المشاريع الفردية. حيث تركز مجتمعات

القيمة المضافة على تحسين سلسلة العرض ـ وهي الكفاءة الرئيسية له. إلا أنها أقل اهتماماً بشؤون تطوير المنتج وإدارة الشعار. فبالنسبة للشركة المالكة للشعار المتصلة بميتاماركت ما، فإن الهم الأساسي هو تطوير الاتحاد والإدارة البعيدة عن المصدر. حيث أن التطوير السريع للاتحاد هو كفاءة جوهرية: إذ ينبغي أن تكون الشركة قادرة على تبني منتجات وخدمات مصممة حديثاً وأن تبتكر بسرعة اتحاد لتصنيع هذه المنتجات أو تأمين تلك الخدمات للسوق. أما المكونات فهي محاسبة مالية ذات مهارة عالية، صناعة قرار MXA سريعة جداً، مفاوضات متبصرة، وإجراء مقاولات فعالة للصفقات. وبالإضافة إلى ذلك، تعد القدرة على تصميم وتنفيذ شبكات مبعدة عن المصدر بسرعة سمة هامة جداً في هذا النوع من الأسواق. كما لابد من اعتبار المراقبة والإدارة المستمرة للشبكة المبعدة عن المصدر كفاءة رئيسية. وبالرغم من عدم مسؤوليتها المباشرة عن تصنيع وتوصيل المنتجات، تحتاج الشركات المالكة للشعار أنظمة وأجهزة توجيه كفؤ لتضمن تكامل شركاء الاتحاد لديها مع بعضهم البعض وكذلك السوق وخطة العمل في مستويات السرعة، الجودة، والتكلفة المطلوبة من قبل عالم التجارة. وهناك مجموعة إضافية من الأعمال الرئيسية وهي استيعاب الزبون، إدارة الزبائن والتحكم بقناة الزبائن. حيث يتركز انتباه الشركات المالكة للشعار على الزبائن ـ لفهم متطلباتهم

وحاجاتهم ولتصميم وإصدار منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات. وهكذا تتم معظم الاتصالات لجمع المعلومات وتسويق المنتجات والخدمات عبر الانترنت. ويقترح هذا النموذج الجديد تركيز مكثف بشكل كبير على عمليات البحث وتطوير المنتج R&D وكلاهما يرتكز على العمل الالكتروني e، مجتمعة مع توسيع هائل للمصادر وتكثيف للاهتمام الموجه لفهم الزبائن والاستجابة لهم.

يقدم الشكل 3 ـ 9 تصنيف لنماذج العمل المقترحة للمشاركين المتعددين في العمل في ميتاماركت ما، كما يوجز سلسلة من العمليات المشتركة بين جميع اللاعبين داخله. وبسبب المستوى العالي لعدم التوسط في الميتاماركت، هناك أنواع عديدة من الأعمال المشاركة، وكل منها لديه عمليات متميزة تمكنه من أداء دوره المحدد في الميتاماركت.

كنا قد استخدمنا عبارة «جزيئي» سابقاً للدلالة على مستوى مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت. ففي هذا المستوى الجزيئي، يولد تركيز المشاريع المشاركة على عملياتها وأدوارها الخاصة السيولة الاقتصادية للميتاماركت ويحث على التحسين المستمر لكل لاعب. وكما ذكرنا سابقاً، تميل العمليات بالنسبة للشركات المالكة للشعار للتركيز على إدارة الزبون والمستهلك وكذلك على تطوير وإدارة الاتحاد. (كما تقترح هذه العمليات أيضاً في الشكل 3 ـ 8). وتختلف

مدراء الميتاماركت	مدراء مجتمع القيمة المضافة	مقدمي التكنولوجيا	المشاركين في الخدمات المشتركة لمجتمع القيمة المضافة	المشاركين في سلسلة العرض لمجتمع القيمة المضافة	الشركات المالكة للشعار
• تطوير اتحاد مجتمع القيمة المضافة • أداء الميتاماركت وإدارة عملياته • البنية التحتية لـ ASP • خدمات ابتكار العمل • صيانة التكنولوجيا/ AOP	• إدارة عمليات مجتمع القيمة المضافة وأدائه • إدارة عمليات الطلب/ البيع بالمزاد • إعادة التوسط • تطوير اتحاد الميتاماركت • البنية التحتية لـ ASP • خدمات ابتكار العمل • صيانة التكنولوجيا/ APO	• تطوير التكنولوجيا • تطوير اتحاد مجتمع القيمة المضافة/ الميتاماركت	• إدارة عمل الخدمات المشتركة • تطوير اتحاد مجتمع القيمة المضافة	• إدارة عمل سلسلة العرض المتزامنة • تطوير اتحاد مجتمع القيمة المضافة • تطوير المنتج	• إدارة وتطوير الزبائن/المستهلكين • إدارة بيانات الزبون • تطوير سريع للمنتج • إدارة القناة الالكترونية • تطوير اتحاد مجتمع القيمة المضافة • إدارة عمليات الابعاد عن المصدر
جميع الشركات	• HR الالكتروني • الإدارة الالكترونية، الاتصالات، مراجعة الأداء وصنع القرار • البحث وتطوير الهندسة الالكترونية		• CATE (محرك تحول الموجودات المستمر) • تطوير الاتحاد • اعداد التقارير والمحاسبة المالية المستمرة		

الشكل 3-9 دراسة تصنيفية لنماذج عمل مقترحة للمشاركين في الميتاماركت

العمليات بالنسبة للشركات المالكة للشعار عن عمليات المشاركين في سلسلة العرض لمجتمع القيمة المضافة. حيث تركز هذه الأعمال على التحسينات المستمرة في فعالية مساهمتها في سلسلة العرض، وفي الحفاظ على البنية الكلية والأهداف الموضوعية لسلسلة العرض المتزامنة لمجتمع القيمة المضافة الذين يشاركون فيه.

وتستخدم أعمال الخدمات المشتركة الأنظمة الاقتصادية القياسية وتفوق العملية لإيصال خدمات عالية الجودة ومحددة (مثل المصادر البشرية HR، المحاسبة المالية، دعم IT، نقل الأحداث العام والقانوني حول المبيعات والتسويق). وهناك تشابه بين منفذي ومطوري التكنولوجيا الذين يقدمون الرابط لمجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت وبين مقدمي خدمات المشتركين في تركيزهم على تقديم حلول ذات جودة أعلى للنطاق الواسع من زبائنهم.

كما تميل العمليات التجارية لمدراء مجتمعات القيمة المضافة ومدراء الميتاماركت للتركيز على تنظيم وإدارة الشبكة الكلية وكذلك إدارة أنشطة تبادل المعلومات والتعاملات. ولأن نجاحهم مستمد من مستويات الأداء المحققة من قبل مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت، فإن المراقبة الحذرة للأداء الكلي، إدارة التعاملات، تبادل المعلومات، وكذلك حل المشكلات هي عملياتها الأولية. كنا قد صورنا سابقاً مجتمعات

القيمة المضافة والميتاماركت وهي تؤسس وتعيد تأسيس فرقها بموجب ما تسميه نظام الوكالة الحر. وبهذا القياس، يسلك مدراء مجتمع القيمة المضافة كالمدراء العاملين لفرق فردية ويعد مدراء الميتاماركت مدراء منظمي العصبة ككل.

بالطبع ترتبط الميتاماركت مع بعضها البعض عن طريق سلسلة من العمليات المشتركة. ويوجد بينها محرك تحول الموجودات المستمر الضروري لأي مشارك في الميتاماركت. بينما تتضمن عمليات أخرى مشتركة تطوير سريع للاتحاد لدعم عمليات عدم التوسط وإعادة التوسط المستمر بالإضافة إلى التقرير والمحاسبة المالية لدعم محرك تحول الموجودات المستمر وتطوير الاتحاد. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون جميع العمليات التجارية الأساسية مرتكزة على الشبكة وممكنة الكترونية بغية تأمين السرعة والمرونة المتطلبة في الميتاماركت الديناميكية. وهكذا سيستخدم كل لاعب في الميتاماركت الشبكة فيما يتعلق بالمصادر البشرية (المراسلة البريدية للحصول على العمل، المقابلات الأولية، الاتصالات عن بعد التي يجريها الموظف، وخط المساعدة للحصول على الفوائد)، وكذلك لتبادل المعلومات التقنية في سياق الهندسة الالكترونية والبحث والتطوير الالكتروني. كما سيستخدم اللاعبون الشبكة للتعاون على تطوير التصميم ووضع النماذج الأولية، ولمعاينة مواصفات التصميم والموافقة عليها وكذلك فيما يتعلق باستراتيجيات

الوصول إلى السوق. حيث ستكون الإدارة الالكترونية، الاتصالات عن بعد، معاينة الأداء، واتخاذ القرار كلها عمليات مرتكزة على الشبكة. ويبدو أن الاعتماد غالباً بشكل خاص على العمليات الممكنة عبر الشبكة يخلق بيئة داخلية مختلفة عن بيئة الشركات التقليدية: حيث هناك توقع قوى للسرعة والمرونة وحسم الأمور بالإضافة إلى التبادل السريع للمعلومات.

وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ضرورية لإدارة شركات الميتاماركت. ويرتب الشكل 3 ـ 10 سلسلة من مؤشرات الأداء الرئيسية العامة ـ إلا أن القائمة موحى بها فقط وليست شاملة ـ وهي تمثل منظوراً إضافياً على الأدوار والأهداف الموضوعية للاعبي الميتاماركت المتعددين. وتتعقب هذه المؤشرات تصنيف العمليات في الشكل 3 ـ 9.

وبشكل طبيعي، يشترك كل لاعب داخل الميتاماركت في الهدف الموضوعي لقيادة قيمته الخاصة ومضاعفات السوق لديه عن طريق المساهمة بالنمو السنوي في الأرباح والاحتياطيات النسبية، وكذلك المساهمة في تدفق النقد غير المحسوم للميتاماركت. وسوف يختبر الفصل السادس الأنظمة المترية للأداء والعوامل الثابتة للقيمة بالنسبة للميتاماركت والعمل الالكتروني B2B بشكل أعم.

وتعتبر أحد أهم مفاهيم ومميزات اقتصاد الميتاماركت الجديد الدرجة التي يقوي فيها نفوذ رأسماله الفكري. حيث

مدراء الميتاماركت	مدراء مجتمع القيمة المضافة	مقدمي التكنولوجيا	المشاركون في الخدمات المشتركة لمجتمع القيمة المضافة	المشاركون في سلسلة العرض لمجتمع القيمة المضافة	الشركات المالكة للشعار
• أداء الميتاماركت (تدفق النقد المحسوم DCF) • تحول الميتاماركت • عدد لاعبي شبكة العمل • حجم تدفق المعلومات	• أداء مجتمع القيمة المضافة (DCF) • تحول مجتمع القيمة المضافة • عدد لاعبي شبكة العمل • تكاليف التعامل	• نمو القاعدة المدخلة • عدد المشاركين • استقرار مجموعات الزبائن	• الأنظمة المترية للخدمات المشتركة • عدد مجتمعات القيمة المضافة • عدد المشاركين في مجتمع القيمة المضافة • حجم وسرعة التعاملات	• الأنظمة المترية لسلسلة العرض (التكلفة، زمن الدورة، الموثوقية) • سرعة تطوير الاتحاد • إدارة الرأسمال العامل (مستويات المخزون وحمولاته) • تكاليف الطاقة المحجوزة • جودة مجتمع القيمة المضافة	• تطوير الخيار/ القناة • نمو المبيعات للزبائن/ والمستهلكين • استقرار/واستمرارية المستهلك/الزبون • سرعة تحول الموجودات • استقرار الاتحاد • سرعة تطوير الاتحاد • سرعة تقديم المنتج الجديد

الشكل 3-10 مؤشرات أداء رئيسية عامة مقترحة

يخدم عدم استغلال رأسمال الشركة مالكة الشعار وتقوية نفوذ القنوات الالكترونية للزبائن نطاق واسع من الخيارات لتوسيع العمل بسرعة. والجدير بالذكر أيضاً هو أنها تسرع عملية تحقيق الفكرة بالسماح للمدراء في الشركة المالكة للشعار بالتركيز أكثر على متطلبات الزبائن والفرص وعلى خلق ميتاماركت بسرعة استجابة وفاعلية معززة للعمل. كما يمكن لهذه الشركات ابتكار أفكار جديدة وإطلاق منتجات وخدمات جديدة بشكل أكبر من الشركات التقليدية، وبرأسمال أقل. وتستطيع هذه الشركات أيضاً اختبار السوق، تعريف أعمال وأفكار جديدة ناجحة، وتركيز القدرة على تلبية متطلبات الزبائن بسرعة وكفاية أكبر من الشركات التقليدية. وتعد هذه المقدرات أساس العمل بالنسبة للتقييم العالي الذي تتطلبه هذه الشركات: حيث يمثل صف الخيارات من أجل التفاعل بسرعة مع المستهلكين والزبائن قيمتها.

لم يكن الزبائن مندمجين تماماً بسلسلة عرض متزامنة وسريعة الاستجابة، كما لم يكن لديهم أبداً هذا القدر من التحكم ـ وذلك لتحديد واستقبال ما يريدونه من عالم التجارة.

دراسة حالة: أنظمة سيسكو

لتوضيح الأعمال والأنظمة العريضة للميتاماركت، نستمد المناقشة التالية بدقة من معلوماتنا المؤسسة حول أنظمة سيسكو. فبسبب تقدم الشركات مثل سيسكو بسرعة كبيرة، لا يمكن

لمناقشتنا أن تعرض بشكل كامل حتى الوقت الحاضر، ولكنها توضح العمليات والتكتيك الذي تستخدمه سيسكو وشركات مماثلة حديثاً، كما تقترح نماذج قد تستكشفها شركات أخرى عندما تقرر تأسيس ميتاماركت أو المشاركة فيه.

لمحة عن سيسكو

تشارك سيسكو في صناعة تهيمن عليها تقليدياً أعمال تصنيع كبيرة وذات رأسمال كبير، وهي لاعب أساسي إلا أنها في الواقع لا تصنع أياً من منتجاتها (ولقد أظهر اختبارنا لورقة ميزانيتها في الفصل الأول هذا المستوى من عدم استغلال رأسمالها). كما تعد سيسكو واحداً من منافسين أربعة قادة ـ ومنافسيها هم لوسينت Lucent، نورتل Nortel، والكاتل Alcatel ـ وهي تطور، وتصنع، وتسوق وتدعم أنظمة عمل شبكية ببروتوكولات متعددة مصممة لوصل شبكات مناطق عريضة ومحلية موزعة جغرافياً. وتقدم الشبكة حق استخدام للصوت، البيانات، وتطبيقات وسائط الإعلام المتعددة.

تأسست سيسكو عام 1984، وتوزعت فروعها في سان خوزيه في كاليفورنيا، وتوظف أكثر من 26000 موظف. ولقد ازدادت أرباحها في 41 فصل متعاقب، كما يجعلها استغلال سوقها (بحدود 485 بليون دولار في أواخر شباط 2000) الشركة الثانية من حيث القيمة في العالم، بعد ميكروسوفت فقط. كما

شهدت سيسكو نسب نمو سنوية بين 30 إلى 40 بالمئة ومن المتوقع استمرار نموها بهذه النسبة. ويتضمن زبائنها أعمال بجميع الأحجام، وكالات حكومية، مؤسسات تعليمية، المرافق، ومستهلكين فرديين. ومن الجدير بالملاحظة أن شركات الاتصالات عن بعد ومقدمي خدمة الانترنت (ISPs) تضم قسم زبائن هام. وتحتل سيسكو المرتبة الأولى أو الثانية باشتراكها في 18 قسم للسوق من أصل 20. وكما وضعت سيسكو بصمتها في تاريخ B2B للاتصالات بتقدمها في المركز الأول في تقوية نفوذ العمل الالكتروني عبر سلسلة القيمة الكلية. كما أسست الشركة شبكة مرتكزة على الانترنت تصل بين زبائنها، شركاءها في العمل، وموظفيها. وتعمل هذه الشركة المرتكزة على المقاييس كخطة عمل أو أساس لنشر التطبيقات. ولقد كانت سيسكو السباقة في تفسير العمل الالكتروني B2B على أنه أكثر من مجرد بيع المنتجات عبر الانترنت. كما ظهرت القيم الأكبر التي يمكن استغلالها: وهي تنسيق العمليات وبناء علاقات مع شركاء العمل لخفض التكاليف، تسريع الابتكار، وتقديم خدمات مطورة، وتدعيم رضا الزبائن. والأهم من ذلك أن سيسكو خلقت نموذج ملكية شعار لا يتم استغلال رأسماله وعزلت دورها التقليدي كصانع معدات، فاختارت بدلاً من ذلك التركيز على الكفاءات الأساسية لابتكار المنتج، والتسويق، وخدمة الزبائن، وإدارة علاقات العمل.

عمليات واستراتيجية شبكة عرض عالمية:

في عام 1992، بدأت الشركة بتخطيط استراتيجية شبكة العرض العالمية لديها. وعلى حد قول مدير المعلومات (CIO) إن الإنترنت ليس لوضع موقع الكتروني dot.com لشركة أساسية. بل هو بشكل أساسي لتحويل شركة من الداخل إلى الخارج (انفورميشن ويك أونلاين 28/ 2/ 2000 Information Week Online. وبإدراكها مدى اعتماد النمو على قدرتها تنظيم عمليات التسويق والتوزيع والتصنيع، قررت إدارة سيسكو إبعاد معظم ذلك العمل عن المصدر واستخدام تكنولوجيا شبكية لوصل المزودين والموزعين عن قرب بالعمليات الداخلية. وتؤدي تلك المبادرات إلى تكاليف مخفضة، مرونة في الوصول للسوق، تركيز على تطوير المنتج الجديد، إدارة الشعار وحاجات الزبائن.

وتضمنت استراتيجية سلسلة العرض لسيسكو أربع مبادرات، مشتملة على ابتكار مجتمعات القيمة المضافة لسلسلة العرض والخدمات الداعمة:

1) **نظام مشروع واحد**: أي ابتكار نظام مشروع واحد يربط تصنيع القطع، خدمات التصنيع، موزعي الأجزاء، شركاء السوقيات، موظفي سيسكو وزبائنها في نظام معلومات واحد. ويمكن هذا النظام شركاء العمل من إدارة وتشغيل أقسام رئيسية من سلسلة عرض سيسكو. ويتم اليوم إبعاد 70٪ من إنتاجية سيسكو عن المصدر

كما يتم إدارتها من قبل مصنعين وموزعين وشركاء سوقيات. كما تتخلص سلسلة العرض الكلية من نفس إشارة الطلب: إذ ينتقل أي تغيير في طرف من السلسلة مباشرة على طول السلسلة. وهو برهان كبير على كيفية ابتكار عدم التوسط للقيمة.

2) **المعلومات المتبادلة في الوقت الفعلي**: السماح لإشارات طلب السوق بالتدفق مباشرة لضم المصنعين دون تأجيل والسماح لها بتعقب مستويات مخزن سيسكو في الوقت الفعلي. وتخفض قاعدة المعلومات الواحدة لتنبؤ الطلب المخزون وتؤدي إلى وجود جداول دائمة.

3) **التنفيذ المباشر**: إصدار نموذج تنفيذ مباشر يستطيع بموجبه معظم شركاء التصنيع للشركة الشحن مباشرة للزبائن. ويملأ المزودون اليوم 55٪ من طلبيات سيسكو مباشرة. ويستقبل الزبائن نموذجياً المنتج خلال ثلاثة أيام من التصنيع، ويتم الدفع مباشرة للمزودين من خلال أنظمة سيسكو الداخلية، وهكذا تحد من الفجوة من النفقة المسببة والنفقة المدفوعة.

4) **الاختبار المؤتمت**: أتمتة الاختبار لضمان الجودة بابتكار خلايا اختبار على خطوط المزودين والتأكد من تشكيل خلايا الاختبار للإجراءات بشكل أوتوماتيكي عندما تصل طلبية ما.

5) **التقديم المعجل للمنتج الجديد**: أي تعجيل تقديم المنتج الجديد (NPI) لخفض عدد إجراءات التكرار المتطلبة أثناء بناء النماذج الأولية. وكذلك قصدت أتمتة العملية من أجل جمع المعلومات عن بيانات المنتج وقت وصوله إلى السوق بثلاثة أشهر.

ويتواصل الصانعين والمجمعين والموزعين وشركاء السوقيات في عقد مع سيسكو من خلال وصلة التصنيع على الخط Manufacturing Connection Online (MCO) وهو مذهل لسلسلة العرض. ويعين هذا المفهوم سيسكو بشكل هام كمدير لمجتمع القيمة المضافة. وتؤمن MCO، المستخدمة في حزيران 1999، لسيسكو وشركائها حق استخدام معلومات التصنيع في الوقت الفعلي متضمنة بيانات التنبؤ، المخزون، وطلبيات الشراء. ويتضمن ابتكار MCO، تثبيت نقاط الدخول لأنظمة معلومات تصنيع عديدة في سطح بيني واحد للمستخدم. وبواسطة مجموعة شبكات الشركة، بإمكان شركاء العمل لسيسكو مراقبة الطلبيات مباشرة من زبائن سيسكو وشحن الأدوات المجمعة ـ دون أن تمس سيسكو الطلبية مباشرة ـ وهكذا يحث النظام سيسكو على الدفع لما تم استخدامه من أجزاء.

وحالما يقدم الزبون طلبية، تكون العملية كالتالي:

1. يرتبط عمل الطلبية بنظام الجدولة، والذي ينظر إلى وفرة

المنتج لتحديد الأولوية بالنسبة لكل طلبية.

2. توزع بعدها بيانات العنصر إلى طلبيات لموزعي ومصنعي سيسكو.
3. يبلغ تطبيق الكتروني تجاري بشكل أوتوماتيكي مجموعة من المزودين عندما تنحرف الطلبات القادمة عن التنبؤات أو الخطط.

يؤدي تعقب المخزون المطور إلى استجابة أسرع لنواقص العنصر وإمكانية نقل المخزون بين مزودين مختلفين. وبدمج المزودين في عملية تنظيم الطلبيات، اقتطعت الشركة وقت التوصيل للمستخدمين من 23 يوم إلى عشرة أيام. وبخفض تكاليف تنفيذ الطلبيات، تكاليف المخزون، الحد من الأخطاء، وأوقات التحكم بتوصيل المنتج، وعن طريق التخلص من عمل القيمة المضافة المتدني لتحسين إنتاجية الموظفين، ادخرت سيسكو 70مليون دولار سنوياً في عمليات سلسلة العرض لديها، وانخفضت تكاليف الكلية 20 ـ 28٪. ففي سنة 1998 فقط، قدرت الشركة مدخرات سلسلة العرض المربوطة بشبكة عامة لديها بحدود 550 مليون دولار.

ولقد تخلصت مبادرات سلسلة العرض لسيسكو من نشاطات عديمة الكفايات نموذجياً نتيجة الإبعاد التقليدي عن المصدر، مثل نسخ الأعمال الكتابية وفوائض أخرى مجهدة في العمل قد تضع عبء ثقيل على كل من سيسكو ومزوديها. كما

تم تخليص المزودين من الأعباء المالية للمستويات العالية من رأس المال العامل، المخزون، ودورات طويلة لتنفيذ الطلبية حتى الدفع، والتي تعود لشبكات عرض أقل تطوراً نموذجياً. وقبل استراتيجية المشروع الواحد، لم تكن التعاملات بين الموزعين والمصنعين جيدة على الدوام: إذ كان هناك تخلف في وقت التسليم والدفع وفرصة أكبر لارتكاب الأخطاء. ولكن بإدارة جميع التعاملات المالية لهذه التبادلات من خلال نظام مشروعها، حققت سيسكو ادخاراً في التكاليف لشركاء العمل لديها وحررتهم من المهام الإدارية ذات القيمة المضافة المتدنية. وكذلك تحسنت سرعة وجودة تسليم المنتج أيضاً. وعن طريق تقوية نفوذ الشبكة للاتصال بأنظمة مشروع داخلية وتنفيذ تصميم سلسلة العرض لديها، ابتكرت سيسكو قيم مراقبة لنفسها ولكل من المزودين والموزعين، وكل ذلك من شأنه أن يضعها في موقع المحول للصناعة.

وتتنافس سيسكو مع غيرها للهيمنة على ابتكار وتطوير المنتج بثلاثة طرق: استثمار البحث والتطوير الداخلي، المكتسبات السريعة للشركات مع تكنولوجيات جديدة، والاستثمارات في شركات اختيارية. وهي تعقد شراكة فعالة مع شركات صغيرة حديثة الولادة بالإضافة إلى الشركات الـ IT الكبيرة. وتبرز هنا الدرجة التي تقوم بها سيسكو ببناء رأس المال الذكي عن طريق الاكتساب. فمنذ اكتسابها الأول عام 1993،

كسبت سيسكو أكثر من 50 شركة، بمعدل 7 ـ 9 مكتسبات في السنة الواحدة. ويظهر ذلك بوضوح شديد بمراجعة لعدة مكتسبات حديثة: فقد اكتسبت سيسكو مؤخراً تكنولوجيا فايروول (Global Internet Software) Firewall، وتكنولوجيا شبكة فعلية خاصة (Altiga Networks)، وأعمال شبكية مرتكزة على التأمين (Class Data Systems).

ولقد كنا نتحدث طويلاً عن النهاية الخلفية. إلا أن سيسكو كانت بارعة بنفس القدر في النهاية الأمامية. فقد قامت الشركة بأتمتة خدمة الزبائن من خلال وصلة سيسكو على الخط CCO، وهو مصدر شامل بالنسبة للزبائن، المزودين، البائعين ثانية، وشركاء العمل. إذ يعد CCO حقاً مدخلاً للمعلومات المخزنة في القواعد البيانية ERP لسيسكو، وأنظمة التراث، وأنظمة خدمة العملاء، ولأكثر من 1.5 مليون صفحة على الشبكة. ولـ CCO خمسة عناصر أساسية وهي:

- السوق التجاري وهو مركز تسوق حقيقي.
- مكتبة البرامج الالكترونية والمساعدة التقنية.
- خدمة الزبائن للمساعدة غير التقنية.
- مركز المنتج للعمل عبر شبكة الانترنت ـ مجموعة من التطبيقات لعمل الطلبية لتمكين المستخدمين من تشكيل، تسعير، تسيير، وتقديم الطلبيات.
- وكيل المركز ـ مانحاً قوة المبيعات في سيسكو، والزبائن

المباشرين، والشركاء حق الحصول الفوري على المعلومات الحاسمة بشأن حالة الطلبيات.

لقد وضعت سيسكو إرضاء الزبائن ضمن أولوياتها الأولية. ففي نموذج الخدمة الذاتية للزبون لديها، يستطيع المستخدم تقديم أسئلة داعمة وإيجاد أجوبة للأسئلة المتكررة باستمرار على الموقع الالكتروني للشركة. وبالإضافة إلى ذلك يستطيعون الحصول على المساعدة من المنتديات الالكترونية والاتصال بشكل الكتروني مع الموظفين المخصصين لدعمهم، والتسجيل للحصول على شعار أوتوماتيكي لجراثيم البرامج الالكترونية ومعلوماتها المتجددة.

وتتضمن حلول العمل المعتمدة على الانترنت في سيسكو مجموعة من وكلاء التجارة على الشبكة لتمكين المستخدمين من تشكيل، تسعير، تسيير، وتقديم الطلبيات الالكترونية مباشرة. وهذه التطبيقات معدة لشركاء القناة ومشترين رئيسيين مثل البائعين ثانية للقيمة المضافة (VARs)، دامجي النظام، ومشترين كبار. ويسمح وكيل التشكيلة لأكثر من 10.000 ممثل ممنوح رخصة للشركاء والزبائن المباشرين بتصوير منتجات سيسكو على الخط فحالما يتم ذلك يحصل الزبون على معلومات تسعير للاختيار باستخدام وكيل التسعير. ويسمح تعيين الطلبيات للزبائن بوضع خياراتهم في بطاقة تسوق في سوق سيسكو الفعلي. ويقدم وكيل الفاتورة للزبون موظفين الحسابات مستحقة الدفع

بدخول سريع وسهل على الخط لتعقب فواتيرهم مع سيسكو. بينما يسمح وكيل المركز أو طلبية الخدمة للمستخدمين بإيجاد معلومات عن طلبات خدمة محددة ويمنح قوة المبيعات معلومات وقتية أكثر، تحكم أكثر بالطلبيات، ونجاح متزايد مع المدخلات. ويصل هذا التطبيق أيضاً المستخدمين بخدمة التعقب فيدرال اكسبريس Federal Express ليحددوا مكان منتجهم في عملية الشحن بالتجديد في الوقت الفعلي. ولقد قام وكيل المركز بتحويل دور أعضاء فريق المبيعات، والذين يمضون وقت أقصر في مهام مكتبية مثل تعقب حالة الطلبيات بينما يمضون وقتاً أطول في تأسيس العلاقات مع العملاء. وينقل وكلاء التجارة على الشبكة لسيسكو بأنظمة داخلية متمركزة تنسق سلسلة العرض الكلية وتتبادل المعلومات عن المنتج الجديد والتغييرات الهندسية لتطوير المنتج الجديد. ومن خلال CCO ووكالات التجارة، كانت سيسكو لا تزال قادرة على خفض التكلفة الكلية لتلقي الطلبيات بالإضافة إلى خيبة أمل الزبائن الناتجة عن الطلبيات غير الدقيقة. وبوقوعها أوتوماتيكياً في الأخطاء في مرحلة التشكيل، خفضت الشركة عدد الطلبيات المقتضية إعادة العمل من 15٪ إلى 2٪. وقصرت الأوقات اللازمة لصفقة توصيل المنتج من 2 ـ 5 أيام. وأدى استخدام CCO إلى أعمال شحن للإصلاح في الوقت دقيقة بنسبة 98٪، وزيادة بنسبة 25٪ فيما يتعلق بإرضاء الزبائن منذ عام 1995. كما سمحت CCO للشركة بتنمية أعمالها وتحسين جودة الدعم التقني بينما خفضت

تكاليف الدعم. وقدرت الشركة بأنه 70٪ تقريباً من تنفيذ طلبيات المنتج تتم عبر الشبكة، مع توليد عائدات بنسبة 8 بليون دولار سنوياً. وتقدم قناة مبيعات سيسكو الفعلية فائدة تكلفة حقيقية ضد منافسيها. إذ يتم تقديم 80٪ من الدعم التقني للزبائن والبائعين ثانية بشكل أوتوماتيكي، مدخرة لسيسكو أكثر من 83 مليون دولار سنوياً. وعن طريق توزيع 90٪ من برامجها الالكترونية وتوثيقها بشكل الكتروني، تدخر سيسكو 250 مليون دولار سنوياً في تكاليف الطباعة والشحن. وبشكل كلي تدخر CCO 350 مليون دولار سنوياً من نفقة التشغيل للشركة.

كما تؤسس سيسكو اتحادات مع المنافسين لخدمة زبائنها وزبائنهم بشكل أفضل. ومن خلال هذه الاستراتيجية تشجع الشركة على تكامل الصناعة في مواجهة الزبائن. وبالممارسة يتم ذلك كالتالي: بهدف التكيف مع الزبائن الكبار الذين يودون طلب جميع المنتجات لتعزيزات الشبكة من مصدر واحد (على الرغم من أنه قد يتم تزويدهم من قبل المنافسين)، فقد كانت سيسكو تشجع الشركات على إدخال شبكات يتم تقويتها من قبل سيسكو وتضم نموذجياً حوالي 35٪ من محتوى منتجات سيسكو. وإذا كان معظم الزبائن اليوم قد اعتادوا على صيحة «انتل في الداخل Intel Inside فإن سيسكو تقوم بالشيء ذاته: لهذا أصبح شعار سيسكو في الداخل Cisco Inside حقيقة واقعة. ويعد هذا التعاون وضعاً رابحاً بالنسبة للزبائن الراغبين في

الحصول على جميع احتياجاتهم من نقطة بيع واحدة، كما أن شركات الاتصالات تدخل الآن بسهولة أكبر حيز زبائن سيسكو.

ويعكس استخدام سيسكو الخبير لشبكات سلسلة العرض وتركيزها على تطوير المنتج وإدارة الشعار والزبائن التزامها الخارجي بالقيادة وجهودها الداخلية لضمان بيئة يكون فيها العمل الالكتروني الأولوية العظمى لكل موظفيها. ويقال بأن البيئة المتحدة تدعم تأسيس العلاقات، السرعة، المرونة، والابتكار. (وتتضمن مقاييس حرجة أخرى إرضاء الزبائن، وأهداف الأداء والمبيعات). ويعد تبادل المعلومات العميق أمراً حاسماً لنجاح استراتيجية المشروع الواحدة لسيسكو. إذ تحتاج سيسكو لضمان حصولها المستمر على جميع المعلومات المتعلقة بالمزودين حتى تستطيع بناء علاقاتها بذكاء مع شركاءها في سلسلة العرض. نموذجياً، تتطلب هذه العلاقات مستويات عالية من التفاعل اليومي وحل المشكلات. ويعمل نفس المنطق بالنسبة لشركاء تطوير المنتج، وبالنسبة للزبائن بالطبع. كما وضعت سيسكو أنظمة للحصول على مردود للزبائن والشركاء وتشجيع إنشاء بيئة متحدة تتطلع باتجاه علاقات منفتحة وتبادل للمعلومات من خلال المشروع.

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبح النمو الضمني لسيسكو استراتيجيتها لتكنولوجيا

المعلومات. ففي أوائل التسعينات، اتخذت الإدارة قرار تركيز IT على الزبائن أكبر من الأعمال والدعم. ونقل IT، أولاً وفقاً لذلك، من منظمة المدير المالي (CFO) إلى كيان جديد يسمى تأييد الزبون، وهي وحدة عمل مسؤولة عن نشاط يمس الزبون من منظور الخدمة. وكانت إحدى النتائج الطبيعية المضمونة لهذا التغيير البنيوي لإمكانية بقاء المشاريع ببساطة دون تمويل حتى مساهمتها في زيادة مستويات إرضاء الزبائن. ثانياً، طالبت سيسكو المدراء العامين لوحدات التشغيل اتخاذ القرار حول التطبيقات التي يتم تمويلها. ثالثاً، قد يلعب العمل الشبكي دوراً استراتيجياً في تأمين التواصل الضروري لوحدات العمل لبناء التطبيقات. كما بنت سيسكو طريقاً عاماً عريضاً للمشروع متضمناً ومرتكزاً أعلى المقاييس، ولم تكن وحدات العمل مطالبة بتبرير استثمارات البنية التحتية لكل تطبيق على حدة. وبموجب هذه البنية، تحولت تكاليف IT بعيداً عن السقف الإداري والعام (G&A) وأصبحت جزءاً من تكلفة البضائع المباعة.

حالياً، تساعد سيسكو مزوديها على تمكين أعمال سلسلة العرض الداخلية لهم على الشبكة لتحقيق دمج أكبر لسلسة القيمة. كما تعمل الشركة أيضاً مع زبائنها والبائعين ثانية الأكبر لديها لوضع مخدم سيسكو مباشرة على ما وعدت به زبائنها كجزء من مجموعة الشبكات الخاصة بهم. وسيعمل هذا الخادم مع تطبيقات مشروع الزبائن ويتصل مرة أخرى بـ CCO، وهكذا

يتم خلق شراكة أكثر استقامة. كما تلعب سيسكو دوراً رئيسياً في تحويل علاقات B2B في صناعة وسائل الاتصالات.

يقدم الشكل 3 ـ 11 خلاصة عن كيفية خلق مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت المدارة من قبل سيسكو تطورات هامة في نتائج العمل المالي، مقارنة بالمفاهيم التقليدية.

المعلومة الرئيسية:

إن المعلومة الرئيسية في دراستنا هذه واضحة: وهي أن نماذج مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت موجودة، وأنها أثبتت نفسها. ويعتبر مثال سيسكو بنَّاء بشكل خاص لأن الظروف سمحت للشركة ببناء مجموعة ناجحة بالفعل من الأنظمة والأعمال. بينما الدى منافسي سيسكو أفضليات في مواقع أخرى مثل التحكم بالتصنيع والبحث والتطوير R&D. والسؤال الاستراتيجي الرئيسي هو فيما إذا كان المنافسون بحاجة للانتقال إلى نموذج الميتاماركت لتحقيق مرونة، سرعة، ونفوذ رأسمال إضافي. ولكن السؤال لو فكرنا فيما إذا كان المنافسون بحاجة لذلك أم لا، بل في كيف ينبغي لشركات رئيسية، أو شركات في صناعات أخرى، والشركات الجديدة المزدهرة بسرعة، أن تطور مفهوم سوق ماوراء السوق (الميتاماركت)؟. كما أن هناك فترة 18 شهر إلى سنتين لكل شركة في معظم القطاعات للقيام بذلك التحول بغية الظهور كرابح في العقد التالي.

مقارنة سيسكو بالنماذج التقليدية

	النماذج التقليدية	سيسكو
أزمان دورة المنتج	5 ـ 7 سنوات	6 ـ 18 شهر
إصدار العنصر	عدة مزودين	بضعة مزودين مرتبطين بشكل أقرب
التجميع/ التصنيع	داخلي	مبعد عن المصدر للشركاء والمزودين، ومشاركة المزودين بالمجازفة
قنوات المبيعات	غير مباشر، عدة طبقات	بضعة طبقات، مباشرة لشركاء القناة والمستخدمين النهائيين
أسلوب بناء المعلومات	خاص بالشركة	أسلوب بناء «مشروع واحد» يشترك بالمعلومات باستمرار بين الشركاء
الابتكار	داخلي	لابد للشركاء أو تكنولوجيا الشراء من امتلاكه عند عدم توفره داخلياً
التوزيع	شاحنات الشركة	شاحنات FedEx، طيران ليلي
دعم الزبائن	مركز تكلفة عالية	خدمة ذاتية، مركز دخل محتمل
اتصال الزبائن	9 ـ 5 عبر الهاتف، الفاكس أو البريد الالكتروني	24 × 7 على الشبكة
حجم الشركات	احتكارات تيليكوم	تشجيع الأسواق الحرة لشركات عديدة مشابهة، والحث على توحيد الأنظمة الاقتصادية للطلب
الملكية الفردية	شبكات ملكية	مقاييس منفتحة قابلة للتشغيل المتبادل

الشكل 3 ـ 11 تعمل سيسكو من خلال ميتاماركت مؤلف من ثلاثة مجتمعات مرتكزة على الشبكة، وصلة سيسكو على الخط (COO)**، وصلة التصنيع على الخط** (MCO)**، ووصلة الموظفين على الخط** (CEC)**، والتي تتعامل مع مبادرات العمل الالكتروني التي تسهل خدمات الموظف.**

المصدر: الموقع الالكتروني لسيسكو.

دراسة حالة: مجتمع القيمة المضافة للخدمة الداعمة في المحاسبة المالية

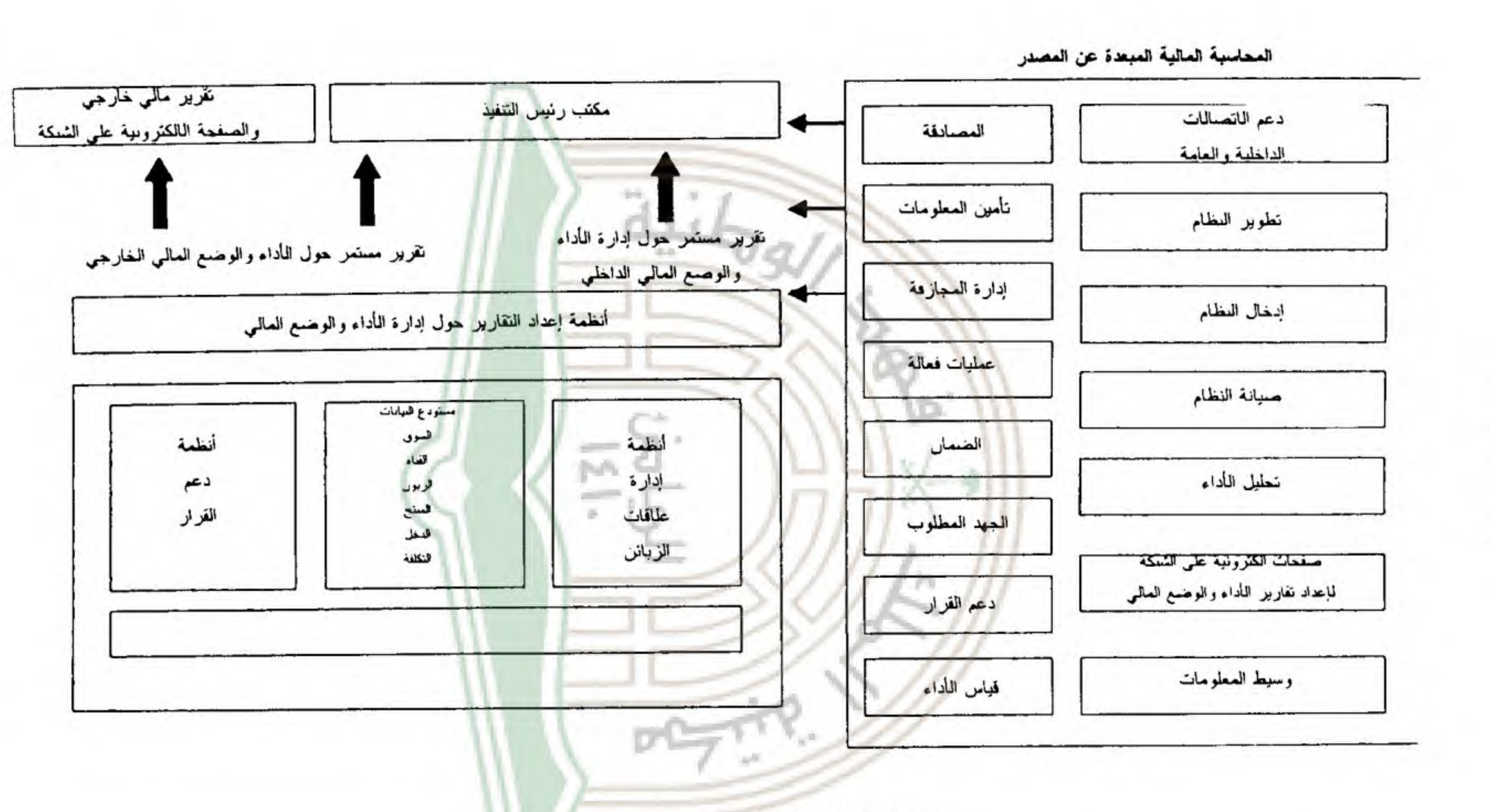
كما ذكرنا سابقاً، لابد من أن يكون للشركات المشاركة بنجاح في مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت الشفافية، والتي تتضمن نموذج أكثر تطلباً للمحاسبة المالية. كما يعد التقرير والتحليل المالي المتواصل والقدرة على إغلاق الدفاتر يومياً بغية المشاركة في عملية تطوير سريع للاتحاد قد تكون ضرورية لدعم عمليات الانقطاع وإعادة الاتصال المستمرة في العمل الالكتروني B2B.

وقد تكون الطلبات داخلية وخارجية معاً. إلا أن الأسواق والإدارة لا تكترث بشكل متزايد بمفهوم تاريخي ضيق للأداء المالي التي تعد تقاريره فصلياً وبتقرير سنوي رسمي مدقق، إذ أنها ترغب بدلاً من ذلك ببيانات أداء مترقبة مستمرة، متضمنة مقاييس الأداء التي تذهب وراء القياس المالي التقليدي.

تبدأ الشركات عادة بتلبية هذه الطلبات الجديدة. ولهذا فقد ابتكرت معظم الشركات الرئيسية مواقع الكترونية، وهي تبدأ بإصدار بيانات أداء شاملة على هذه المواقع. وعلى الرغم من تقدم الشركات لتلبية هذا الطلب الجديد، فلا تزال الأسواق تطالب ببيانات أكثر، ويفضل أن تكون عبر الانترنت. وعلاوة على ذلك، فقد أدخلت معظم الشركات خلال السنوات العشر

الماضية أنظمة IT أكثر تطوراً، تؤمن داخلياً سيراً مستمراً للمعلومات المالية والمعلومات عن العمل بالإضافة إلى معلومات التسويق والزبائن. وتدعم هذه الأنظمة بما فيها أنظمة CRM و ERP مستودعات البيانات التي تستطيع منها الإدارة الحصول على مقاييس أداء أكثر دقة. كما يمكنها أن تقدم خياراً للبيانات والمعلومات المتواصلة للمواقع الالكترونية لإرضاء ميل السوق للحصول على المعلومات التي تشرف عليها لجنة تبادل وتأمينات دورية SEC مفوضة بكشف المعلومات.

وكما يشير الشكل 3 ـ 12، فنحن نتحدث هنا عن تحول المحاسبة المالية. إذ تتحول من عملية تجميع البيانات، والتحليل، تدقيق الحسابات، وإعداد التقارير بسرعة إلى عملية متواصلة تقدم منها البيانات من القواعد البيانية وأنظمة IT الداخلية معلومات للإدارة، وبعد التحرير المطلوب، تقدم أساس لإعداد التقارير الخارجية المكثف على الموقع الالكتروني. إذ سيتم استدعاء مهنة المحاسبة المالية بشكل متزايد لإدارة مقدرات المحاسبة المالية المبعدة عن المصدر من أجل العملاء الرئيسين، بالإضافة إلى القيام بأدوارها التقليدية ـ مع أنه قد يقرر بعض المشاركين في الأسواق الالكترونية الميتاماركت بأن المحاسبة المالية هي عملية أساسية محاولاً الإبقاء على الكثير منها داخل الشركة. ونعتقد بأن النقاط التالية هي التغييرات الرئيسية التي ستحول المحاسبة المالية:



الشكل 3-12 عمليات محاسبة مالية مبعدة عن المصدر

- **وظائف التدقيق التقليدية المؤتمتة**: سيتم أتمتة وظائف التدقيق التقليدية لاستقطاب المعلومات من ERP/CRM والأنظمة المتعلقة بها، وستستخدم أنظمة IT مع وكلاء أذكياء للبحث عن الشواذ في الأداء والأمور المالية وتقييم كفاية الضوابط المالية. وستكون النتيجة تدفق معلومات متواصل للإدارة لاتخاذ القرار وكذلك تدفق المعلومات للصفحات الالكترونية الشبكية الخارجية. وستكون المعلومات المنقولة خارجياً عرضة للتأمين المستمر من قبل شركة محاسبة مستقلة.

- **إغلاق الدفاتر يومياً**: ستصبح أنظمة المحاسبة المالية بشكل مثير أكثر فعالية وسيكون بالإمكان إغلاق السجلات يومياً. وكما ذكرنا سابقاً، تحتاج الشركات التي لابد لها من الدخول في اتحادات وعقد الصفقات بسرعة في العالم المسرع للعمل الالكتروني بشكل كبير إلى أنظمة محاسبة فعالة وتنظيم محاسبة مالية أكثر مما مضى.

- **مقاييس أداء جديدة**: سيكون هناك تركيز جديد على الأنظمة المترية التصميمية لقياس الأداء بموجب شروط ما وراء الرأسمالية. وسيكون للمعلومات المالية التي تمت مناقشتها سابقاً، في الفصل الثالث أهمية كبرى. ولابد لهذه الأنظمة المترية الجديدة للأداء من أن

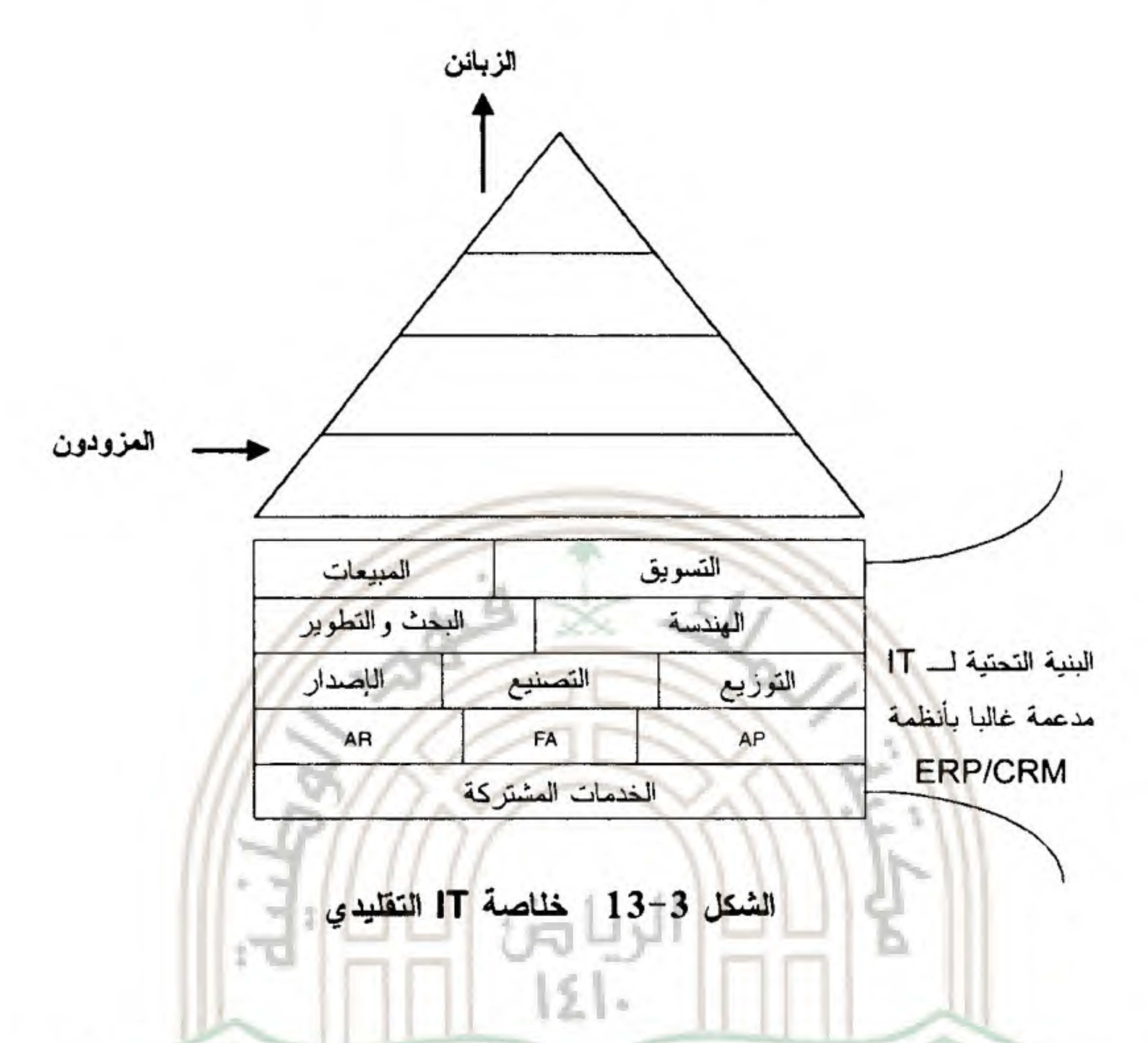
تصطف عن قرب مع العمليات الجديدة لشركات B2B، سواء أكانت مالكة للشعار أو مشاركة في سلسلة العرض في مجتمع قيمة مضافة.

وباختصار سوف تقوم شركات العمل الالكتروني المالكة للشعار والتي لا يتم استغلال رأسمالها بإبعاد العديد من أعمال التشغيل الفعلية الرئيسية لديها عن المصدر. وستكون المحاسبة المالية أحد العناصر الأكبر المبعدة عن المصدر.

التكنولوجيا في انتقالها إلى الميتاماركت

يستحسن إنهاء هذا الجزء بمجموعة موجزة من الملاحظات عن التكنولوجيا في عالم B2B الجديد. ولقد قصدنا ايجاز هذا القسم. إذ يمكن أن يكون تحليل عن بائعي التكنولوجيا، أساليب البناء، الحلول، والمقدرات، وراء هدفنا من هذا الكتاب، حيث تمت كتابة جزء كبير منه، وتركيزنا هو الأنظمة الاقتصادية واستراتيجية العمل. ومن جهة أخرى، قد يكون من المضلل عدم عرض أي فكرة عن التكنولوجيا: أمور البنية التحتية بشكل هائل في الانتقال إلى الميتاماركت.

وكما يوضح الشكل 3 ـ 13، شهدت فترة التسعينات ارتفاعاً مثيراً في التكنولوجيات ممكنة التطبيق داخل الشركات. ولقد أدت التطورات في سلسلة العرض، سلسلة الطلب، ومفاهيم الخدمات المشتركة إلى توحيد العملية وتنفيذ أنظمة

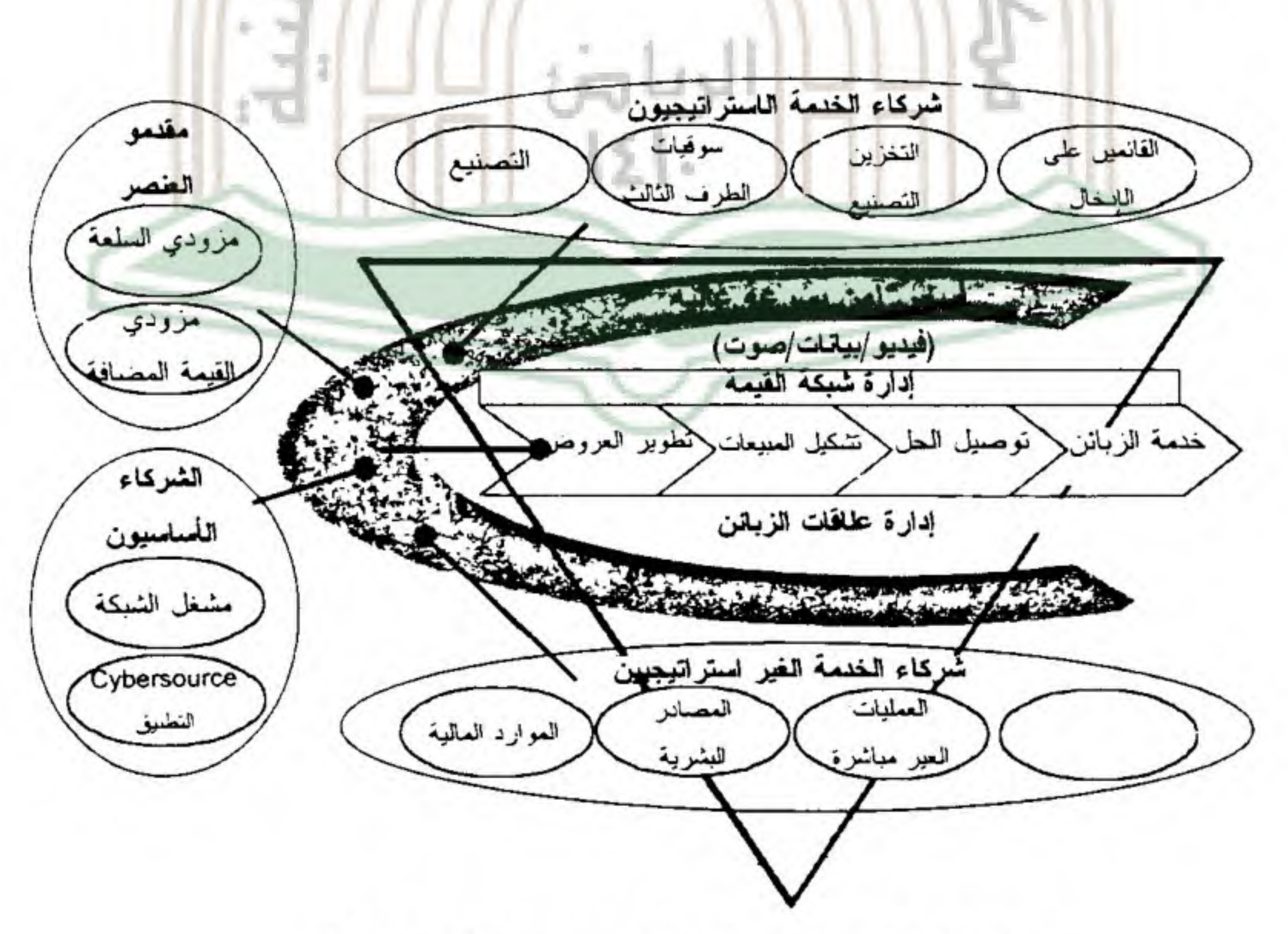


الشكل 3-13 خلاصة IT التقليدي

مشروع كبيرة (مثل ERP و CRM حديثاً). كما ركزت هذه الأنظمة والتغييرات في العمل على الأنشطة داخل الجدران الأربعة للمؤسسة واضعة جل تركيزها على فعالية العمل، وفرة البيانات للتحليل واتخاذ القرارات، الفعاليات وتخفيض الكلفة، وعلى تحقيق مدخرات دائمة في الكلفة في منطقة IT. وكانت حل مشكلة Y2K أيضاً أحد النقاط الهامة في الجدول.

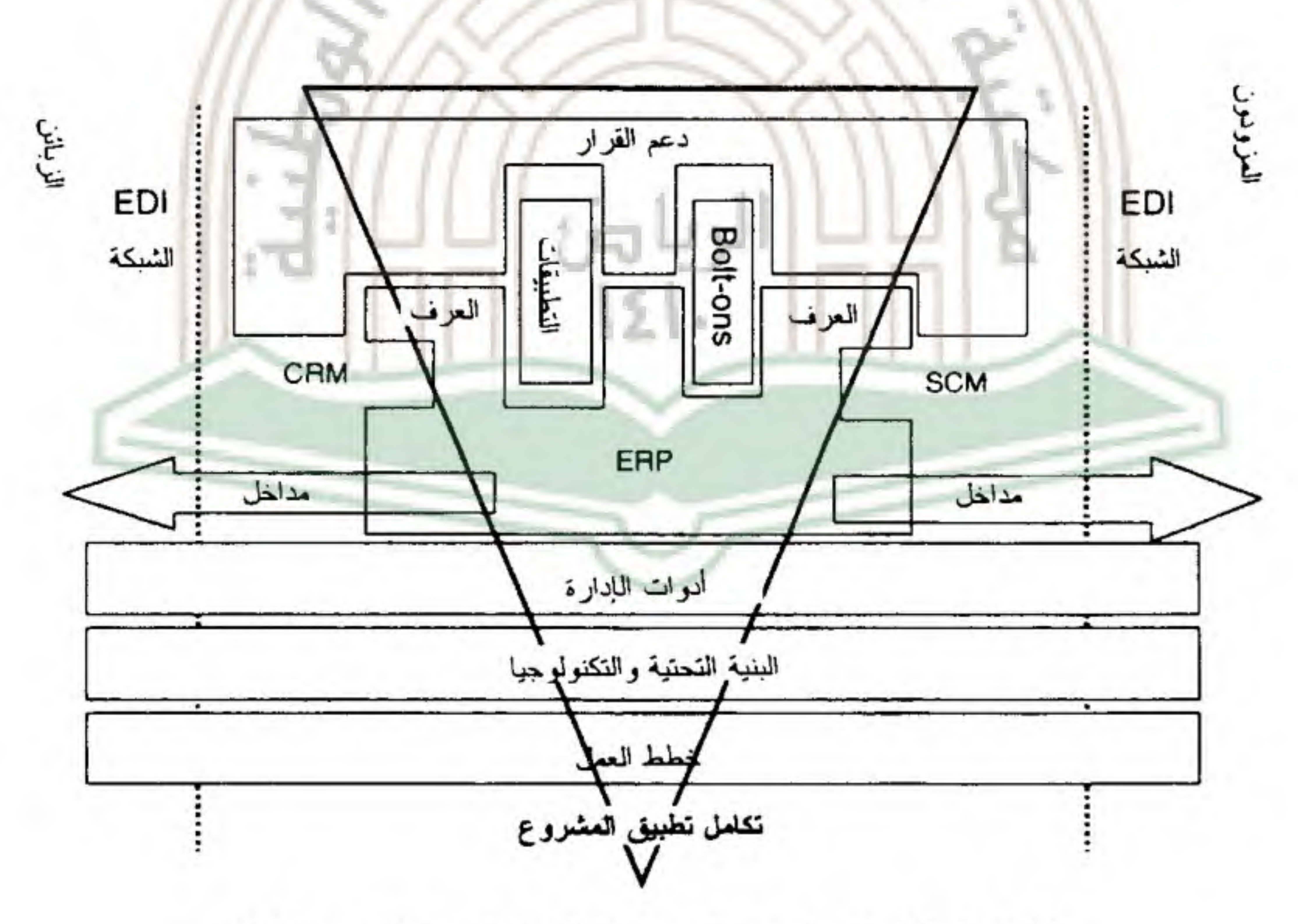
في تطوير نماذج B2B، لابد لمفاهيم التكنولوجيا من التغير المثير لتلاقي تغيرات العمل. ويقدم الشكل 3 ـ 14 إطاراً توضيحياً للتكنولوجيا في بيئة B2B. وكما يشير الشكل، تحتاج

التكنولوجيا للتطبيق لخلق أساس ذي سرعة عالية، شفاف وآمن لوصل الشركات المالكة للشعار مع الشركاء الاستراتيجيين الرئيسيين، والمزودين الرئيسيين، والشركاء الغير استراتيجيين الذين يقدمون خدمات مبعدة عن المصدر، وكذلك شركاء التكنولوجيا لها. ويفترض الشكل 3 ـ 14 بأن تدير الشركة المالكة للشعار أيضاً شبكة الميتاماركت ومجتمع القيمة المضافة. وكما ناقشنا في الجزء السابق، فقد يكون ذلك صحيحاً في عدة حالات وليس في جميع الأحوال. ومع ذلك، يقترح الشكل المفهوم الذي سترتبط بموجبه التكنولوجيا اللاعبين والتعاملات السلوكية.



الشكل 3-14 إطار تكنولوجيا توضيحي لبيئة الـ B2B

ويغطي الشكل 3 ـ 15 تطبيقات التكنولوجيا في هذا الإطار. كما يقترح الأسطح المشتركة بين الأنظمة القائمة لـ ERP و SCM، تكامل أنظمة CRM، تكامل التطبيقات المختارة للشركة وإدارة الشبكة، الأسطح المشتركة مع الشبكات من خلال المداخل، والرابط النهائي للزبائن مباشرة بقاعدة العرض. وهكذا فلن يتطلب B2B مبدئياً فحصاً شاملاً لكافة البنى التحتية للأنظمة. كما أنه سيبنى على التحسينات المنجزة في السنوات العشرين الماضية.



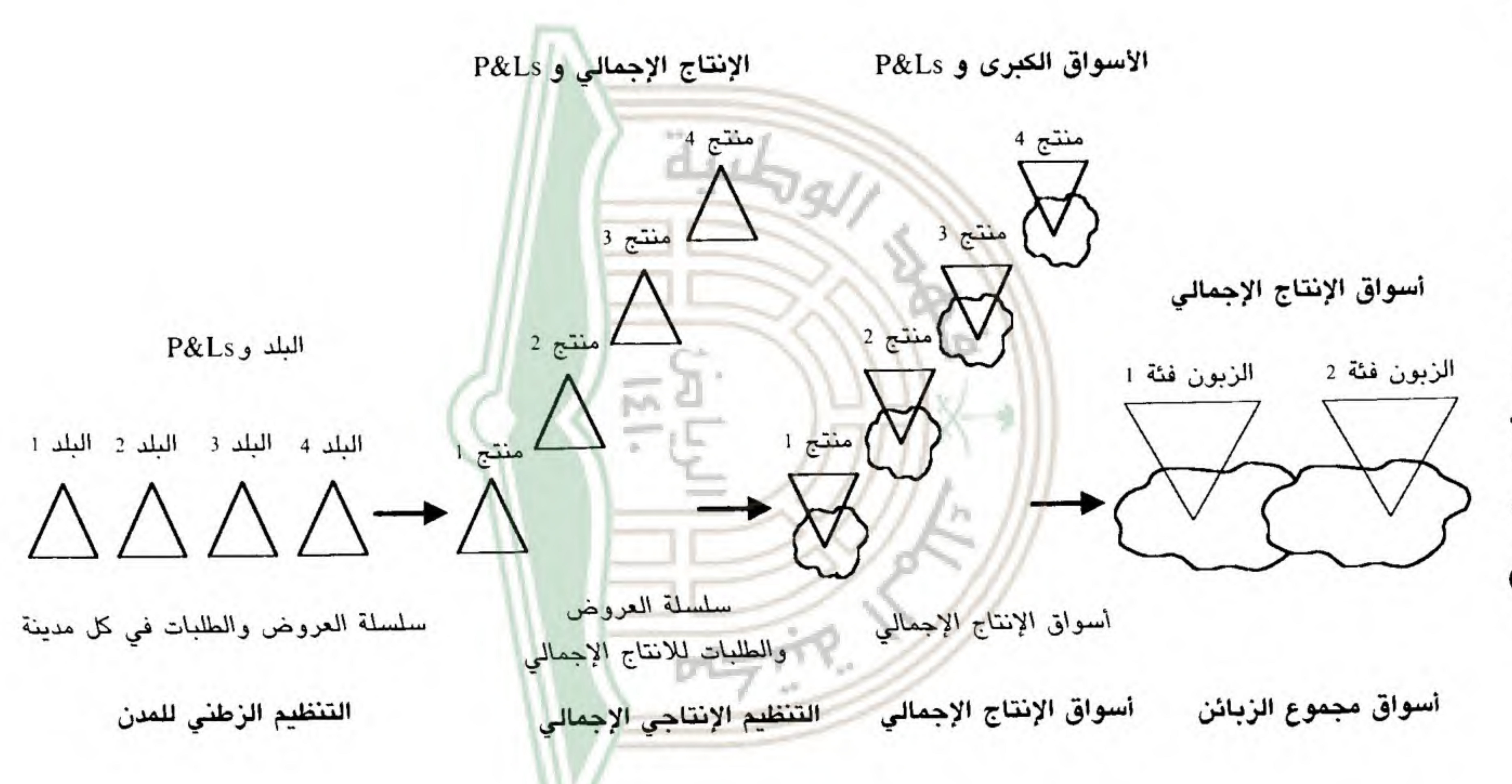
الشكل 3-15 نموذج تكنولوجيا عالية المستوى لمشروع B2B

العولمة

كيف ستظهر الميتاماركت بالنسبة للشركات والصناعات التي تشهد عملية العولمة اليوم؟ سؤال وجيه ،فقد رافق ظهور الانترنت أثناء فترة الثمانينات والتسعينات تكامل أسواق رأس المال العالمية وتركيز الشركات على ابتكار استراتيجيات تسويق وسلاسل عرض عالمية. وتطورت التكنولوجيا اللازمة لإدارة الشركات المعقدة. ولذلك يتتبع الشكل 3 ـ 16 هذه التحولات إلى نقطة وصولها المنطقية، وهي بروز الأسواق الالكترونية (الميتاماركت العالمية) إلى حيز الوجود وسطح الأحداث.

ولقد قام اللاعبون في السوق العالمي ببناء شركات متعددة الجنسيات لأنفسهم، مع كيانات مستقلة نسبياً في كل بلد متحدة ببنية موحدة. كما تم تنظيم هذه الأعمال المركزة في البلدان غالباً من قبل الإقليم ومن ثم عالمياً. وبسبب أطر السياسة العامة القانونية للبلد المحلي، كان لكل عمل مركز في البلد وضع ربح وخسارة (P&L) مستقل واستراتيجية تديرها تكنولوجيا عملية موحدة. نموذجياً، كان لها مفاهيمها الخاصة للتسويق وسلاسل عرض مستقلة نسبياً، وفي بعض الأحيان ضمن أطار استراتيجية التجارة الدولية.

وعبر الوقت، ومع انهيار حواجز التجارة واندماج أسواق رأس المال، بدأت التجارة بالتحول إلى نموذج منتج عالمي أعيدت بموجبه صياغة أعمال الربح والخسارة، بينما ركزت



الشكل 3 - 16 نشوء الأسواق الإجمالية

الأسس حول المنتجات العالمية، مع سلاسل عرض وطلب عالمية. وقد أدى ذلك إلى استراتيجية عالمية متماسكة، تركيز أكبر على تسويق وتطوير المنتج، وفعالية معززة أكبر لسلسلة العرض.

وسوف تتكون الأسواق الالكترونية (الميتاماركت) في العصر القادم حول هذه الأسس العالمية للمنتج. كما ستقود الميتاماركت إلى فعالية متزايدة في سلسلة العرض وإجراءات الشراء، وستسمح للشركات بالتركيز على مجموعات الزبائن العالمية والمنتجات العالمية. ومع ذلك، فمندما تتطور الميتاماركت العالمية، فمن المحتمل أن تمر عبر عمليات عدم التوسط وإعادة التوسط التي وصفناها سابقاً. وعندما يتعلم الزبائن كيفية استخدام هذه الشبكات، وتقوم الشركات بالاستجابة إلى ضغوط الزبائن، ستجد أعمال الميتاماركت نفسها مركزة على مجموعات الزبائن العالمية (العمل أو المستهلك) مع سلاسل عرض وطلب مناسبة لتسويق ما أمكن من الخدمات والمنتجات خلالها لمجموعات الزبائن. كما ستتطور أعمال الميتاماركت لزيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبون.

4

لا يزال حياً!: السلوك الذكي للأسواق ما وراء الرأسمالية

تخلق ما وراء الرأسمالية سلوكيات سوق ديناميكية. ولقد ضمنا في الأجزاء السابقة كيف تسمح ما وراء الرأسمالية للشركة بزيادة نفوذ رأسمالها التجاري والبشري والمالي لتعقب الأسواق الأوسع بسرعة، تحسن المنتجات والخدمات، وتعزز أداء سلاسل العرض. وتخلق هذه الآلية فرصاً هائلة لابتكار القيمة والثروة. وعلى أي حال، فهناك طبيعة عضوية ظاهرية وراء تلك الآلية للأسواق ما وراء الرأسمالية تجعلها أكثر متعة وتشويقاً: «فهي لا تزال حية!».

ونظراً لأن جميع الأسواق هي عضوية. فعندما تكون مصممة بشكل جيد، عادلة، ومنفتحة نسبياً على الأقل، فإنها تستجيب لحوافز متنوعة وتخلق القيمة. كما تسعى الأسواق لفهم أولويات وطلبات الزبائن وتبذل كل جهدها لتلبية هذه المتطلبات. وهكذا يستجيب المشاركون في السوق للمنافسة

الملاحظة من أجل الزبائن، الخدمات والمنتجات الرئيسية، وكذلك لرأس المال باستراتيجيات من شأنها تلبية متطلبات الزبون وإحباط المنافسة. وبمرور الوقت، تحسن الأسواق بشكل عام سرعة استجابتها وفق هذه الاعتبارات، بينما يميل المشاركون الذين لا يتطورون بسرعة كافية للتوقف ويتم استبدالهم بلاعبين أفضل.

وفي الوقت الذي يتطور فيه جميع اللاعبون في السوق، تستمر القواعد والأسس بالتطور في السوق. وربما تطهير مجموعة جديدة كلياً من مبادئ المنافسة، محدثة مستويات أعظم من الثروة والنمو الاقتصادية. ويعد هذا نموذجاً تطورياً عضوياً: إذ تتقلب السوق مع الوقت وتولد كيانات جديدة استجابة لبيئتها ومسائل البقاء الضمنية في هذه البيئة.

وهكذا يمكن أن ينظر السوق على أنها أنظمة مركبة مكيفة. وتثبت التغييرات الهامة التالية في بنية السوق عبر السنوات العشرين الماضية تلك النظرة:

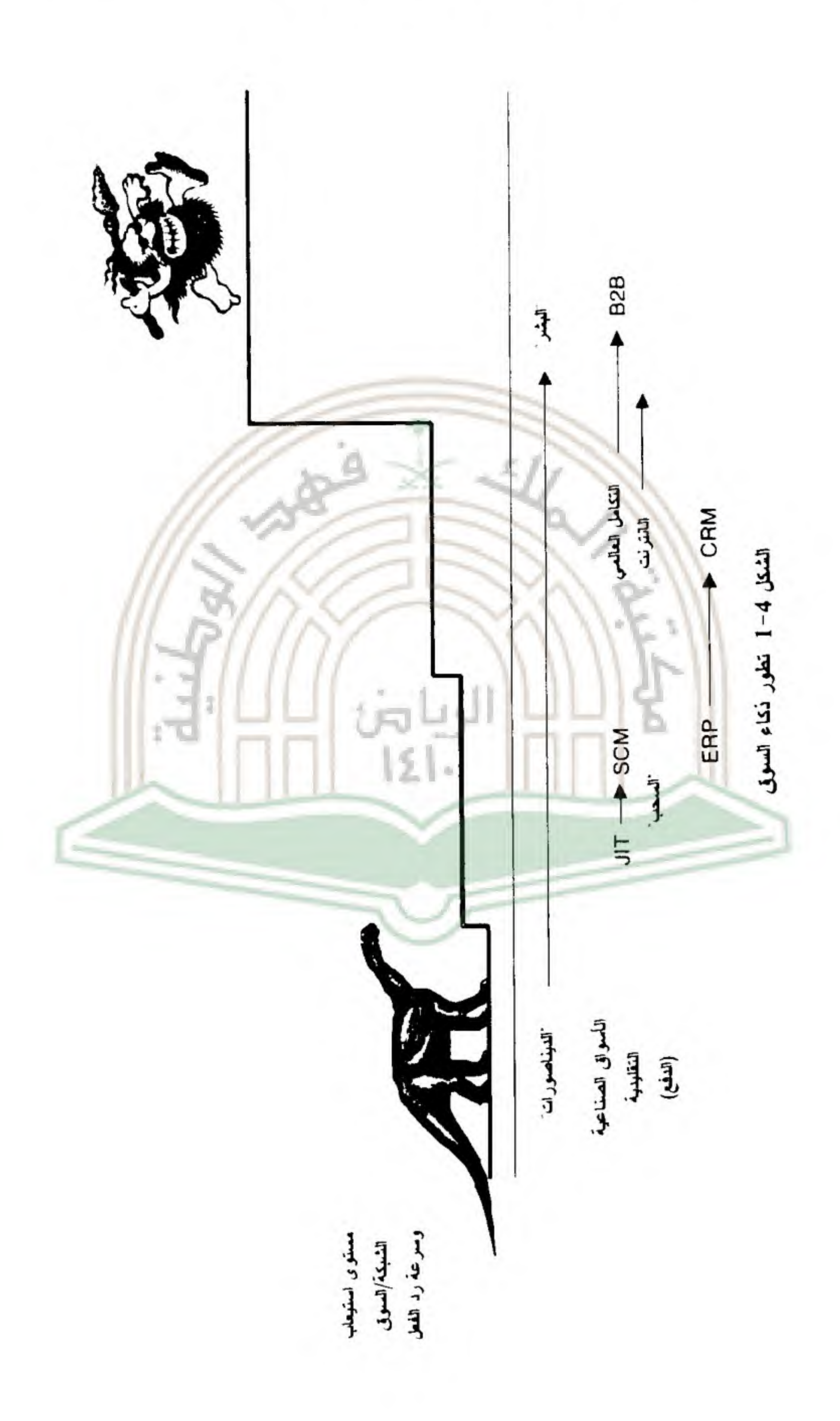
- لقد أحدثت إعادة هندسة العملية التجارية وإدارة سلسلة العرض المطورة تغيراً هائلاً في الأسواق. فقبل تلك الجهود، كانت الأهداف الموضوعية الرئيسية للأسواق تتمحور حول الأنظمة الاقتصادية القياسية والدفع القوي الذي دعم صنع المنتجات وبيعها لعدد كبير من الزبائن. بينما أصبحت تلك الأهداف بعض تلك الجهود تتمحور

حول زمن الدورة الأقصر، ديناميكية السحب، وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون الشخصية. وأكدت العمليات الجديدة كون علم الاقتصاد أعلى من الأنظمة الاقتصادية القياسية التقليدية. كما كانت الشركات حينئذ قادرة على إنتاج منتجات وخدمات أكثر إغراء، أسعار مغرية جداً، وكذلك كانت قادرة على النمو دون زيادات مثيرة في الطاقة والاستثمار وفي التعابير التطورية، سمح التحسين المثير في التنسيق العضوي للبنية التحتية الصناعية التقليدية لها بتشكيل مهام بمهارة لم يسبق لها مثيل بوساطة نماذج اقتصادية أولية. كما بدأت الأسواق باكتساب مبادئ إدراك النموذج، من خلال التسويق المرتكز على البيانات، والمطلوب للانتقال لمستوى أعلى من التفوق والذكاء.

- أدى تكامل أسواق رأس المال العالمية إلى تدفق المنتجات والموارد المالية بشكل فعال على أساس عالمي، مبتكرة مستويات أعلى من فعالية السوق العالمية عن طريق إحداث فرص أعظم والسماح لرأس المال بإيجاد العائدات المتوفرة الأكبر. ومن منظور تطوري، فقد خلقت هذه التغييرات نظاماً دورياً أكثر فعالية. وأصبح تنظيم السوق الكلي أسرع في استجابته، حيث تطورت الأنظمة وقوي نفوذها بسرعة أكبر.

- أخيراً، فقد سمح التطبيق الكلي للتكنولوجيا ـ وبشكل خاص تكنولوجيا الشبكة والانترنت ـ للأنشطة الاجرائية والاتصالات الأكثر فعالية بالعبور وابتكار مجتمعات هائلة. كما كان للحجم الأعظم من المعلومات والسرعة الأكبر في وسائل الاتصال والتعاملات الناتجة نتائج إيجابية كبيرة: إذ تتخذ القرارات بسرعة أكبر، ويشترك المزيد من الناس في الأسواق الفعالة بشكل متزايد، ويزداد نفوذ رأس المال البشري والمالي بشكل أكثر فعالية. وكل ذلك يقترح بأن الأسواق الجديدة كانت قد اكتسبت جهازاً عصبياً مركزياً أكثر فعالية. فقد أصبحت الأسواق خلال أنظمة مكيفة سريعة الاستجابة وفعالة أكثر بشكل مثير.

يقدم الشكل 4 ـ 1 صورة خيالية عن عملية التطور هذه. فلقد طورت التغييرات التنظيمية في الأسواق في السنوات العشرين الماضية التنسيق العضلي، الدوران، ونظاماً عصبياً مركزياً ينشط البنية الأساسية ـ هيكلاً عظمياً، إذا أردت ـ تطور في السنوات العشرين الماضية من التطور الصناعي. وهكذا يخلق العمل الالكتروني B2B وظهور الميتاماركت تغيراً في ذكاء الأسواق. وتستطيع الأسواق أن تحقق درجة أعلى من التعلم، الاستيعاب، والتكيف. كما وصف نموذج التطور في الطبيعة كفترات طويلة من الاستقرار تبعتها فترات من التكيف وعدم



الشكل 4-1 تطور ذكاء السوق

الاستقرار. والشيء نفسه يحدث اليوم. إذ يعد الابتكار المضطرب والهائل للعمل الالكتروني B2B الجديد فترة من عدم الاستقرار سيظهر منها الرابحين الجدد.

الذكاء؟ تبدو الميتاماركت وكأنها تتحول من مستوى الأنظمة المكيفة المركب إلى شيء ما أفضل وصف بالذكاء. إذ يمنح العمل الشبكي السريع والمكثف للميتاماركت العالمية، وقدرتها على تأدية الوظائف ذات المستوى الأعلى مثل تقدير النموذج، التنظيم الذاتي، والتغيير المتكيف المتواصل، ما وراء الرأسمالية صفات مميزة توسع الخيال. إذ تقترح بعض مزايا التكنولوجيا والعمل للميتاماركت مزايا «أداة الشبكة» لرواية عالم الكمبيوتر (الانترنت) لويليام غبسون أو «الدماغ البوزيتروني» (والبوزيترون هو جسم مركب كتلته تعادل كتلة الالكتروني) والمعروف بالنسبة لمعجبي ستار تريك. حيث يوضح أسلوب البناء التقني للميتاماركت سبب ذلك. ويمثل الشكل 4 ـ 2 رسماً تخطيطياً بمستوى عالي لأسلوب بناء الأنظمة والتطبيقات التي تعمل لدمج الميتاماركت.

وكما يبين الشكل، فإن لدى الميتاماركت سلسلة من تطبيقات أو وظائف برامج العقل الالكتروني تزيد من مقدراتها واحتمال ابتكار الثروة والقيمة. كما يوجز الشكل أربعة أنماط مختلفة لقدرات ووظائف العمل الشبكي، مع مستوى متزايد من القيمة بينها. وبينما يضيف العمل الشبكي هذه المستويات من



الشكل 4-2 الميتاماركت المتكاملة

القدرة، فإنها تميل لتحسين السلوك والذكاء المكيف للعمل الشبكي ككل. ونلخص هذه المقدرات المرتكزة على برامج العقل الالكتروني من الأدنى للأعلى كالتالي:

- **المحتوى الرقمي**: يمكن تحديد مقدرات المحتوى بأنها البيانات الضمنية وقواعد البيانات للمعلومات والدعم التي يستخدمها المشتركين في شبكة العمل لخلق التعاملات أو تبادل المعلومات. وربما يتضمن ذلك القوائم (أرقام الأجزاء، المعلومات حول المواصفات، مواصفات وقوائم SKU، والخ....)، ومعلومات المحاسبة المالية، معلومات حول أداء سلسلة العرض، معلومات

المساعدة والدعم، ومعلومات في قوائم أخرى عديدة. فعلى سبيل المثال، ربما تتضمن القواعد البيانية للقياس، معلومات حول السوق، ومعلومات موزعة من قبل أطراف ثالثة موثوقة، محللي، وخدمات تصنيف. ويمثل تنظيم هذه المعلومات، البحث عنها، استخلاصها، ونشرها الأعمال داخل شبكة العمل. ويعتقد غالباً أن بعض المحتوى هو كبيئة عمل ـ دراسات إحصائية ونماذج بيانات، اتجاهات الشراء، واقتصادية تقدم لوناً ومنظوراً لبيانات العمل.

- **تواصل المجتمع**: تسمح برامج التواصل الالكترونية للمشتركين في كل مكان في المجتمع (مجتمع القيمة المضافة أو الميتاماركت) بالتواصل، تبادل البيانات، وتنظيم التعاملات. كما يسمح التواصل، والذي يعتقد غالباً بأنه كتطبيقات دمج المشروع (EIT) أو البرامج الوسيطة للمشاريع على اختلاف خطط عمل البرامج الالكترونية بالتواصل مع بعضها البعض. كما يستخرج التواصل معلومات وبيانات ذات صلة وثيقة مع اللاعبين المتعددين في شبكة العمل وتسمح باستخدام تلك المعلومات من قبل لاعبين آخرين في شبكة العمل. وكذلك يخوِّل الشبكة بإضافة أعضاء وتحقيق التكامل لذاتها، وبهذا تبتكر القوة الكلية لشبكة العمل وقابليتها للصعود.

- **تعاملات التجارة**: تميل تطبيقات التجارة لقيادة التعاملات التي تحدث في كل مكان من شبكة العمل. وقد ترتكز على المفاهيم الأساسية للبيع بالمزاد في شبكة العمل أو قد ترتبط بنشاطات سلسلة القيمة مثل وضع الطلبيات، إصدار الفواتير، وعناصر إجرائية رئيسية أخرى. وهكذا تبنى المزايا ومقدرات التبادل لشبكة العمل بشكل عمل على أساس التطبيقات التجارية. وكذلك الأمر بالنسبة لخدمات وسيط الخدمة.

- **التعاون**: تسمح البرامج الالكترونية المتعاونة للمشاركين في شبكة العمل بالتفكير والعمل معاً عن قرب في الوقت الفعلي. كما يمكن أن تستخدم من أجل البحث والتطوير الالكتروني، تطوير المنتج الالكتروني، وأنشطة أخرى لتطوير العمل، بالإضافة إلى تطوير الاتحاد المرتكز على الشبكة، تخطيط الطاقة والعمل، وعمليات أخرى حيث يحسن التعاون عبر مجتمع المصلحة تطوير شبكة العمل، وأدائها، أو تطوير عملياتها. وباستناده إلى نطاق المزايا والتطبيقات الأخرى، يسمح التعاون سلوك الشبكة بأسلوب عضوي ـ يسمح لها بأن تكون سريعة جداً بتقدير النماذج (قادة السوق وقوى أخرى)، مراجعتها واعتمادها، تطوير الاستراتيجيات، وتنفيذها. كما ترى البرامج الالكترونية المتعاونة تشكيل الشبكات

العالمية. وهي تمنح مثل هذه الشبكات طاقة لم يسبق لها مثيل لتقوية نفوذ الرأسمال المالي والبشري، وتخلق إمكانية وجود فعاليات جديدة واسعة، وعلى الأكثر تسمح للشبكات بالاستجابة لقوى السوق بتوازن وسرعة لم تكن ممكنة من قبل .

حالما تقوم شبكة العمل بتأدية وظيفتها بشكل تام، يستطيع لاعب صغير نسبياً بقاعدة رأسمالية صغيرة نسبياً ولكنه رأسمال ذكي مدهش تقوية نفوذ الشبكة الكلية، بأسلوب «الكتروني حيوي» ـ لاستيعاب الأسواق، ابتكار المنتجات، وإيصالها للسوق بمستويات قياسية وفعالية لم تكن ممكنة في السابق حتى بالنسبة للمشاريع التقليدية الأكبر. بالإضافة إلى ذلك، يخلق التفكير المطبق لمجموعة هائلة من اللاعبين في الشبكة الذين يعاينون فرص السوق، يتعاونون على المنتجات والخدمات، يتفهمون المزايا أو النواقص في المنتج، العملية، وحلول النظام، يعدلون ويغيرون استجابات شبكة العمل، ذكاءً تعاونياً، سرعة في رد الفعل، وسرعة استجابة للزبائن تتجاوز المستويات السابقة بكثير.

والممتع في هذا التحول للعمل والنماذج الصناعية هو أن شبكات عمل B2B ستسمح بحدوث التحول بسرعة ـ خلال السنوات القليلة القادمة. وسوف يحافظ الميل العضوي لشبكات العمل المتطور على استمرارها في التطور. وكذلك سيتم إضافة

تطبيقات أخرى، وستؤدي مفاهيم وطرق جديدة إلى إمكانية وجود سرعة وذكاء أكبر. وسيخلق هذا بالتالي مستويات أعلى من نفوذ رأس المال التجاري، البشري، والمالي. وكذلك يشغل الدخول في ما وراء الرأسمالية القوى المحركة للسوق والتي تجعل النمو الاقتصادي وابتكار الثروة قدر الإمكان ضمن الأسوار المصانة للشركات التقليدية.




مكتبة الملك فهد الوطنية
الرياض
١٤١٠

5

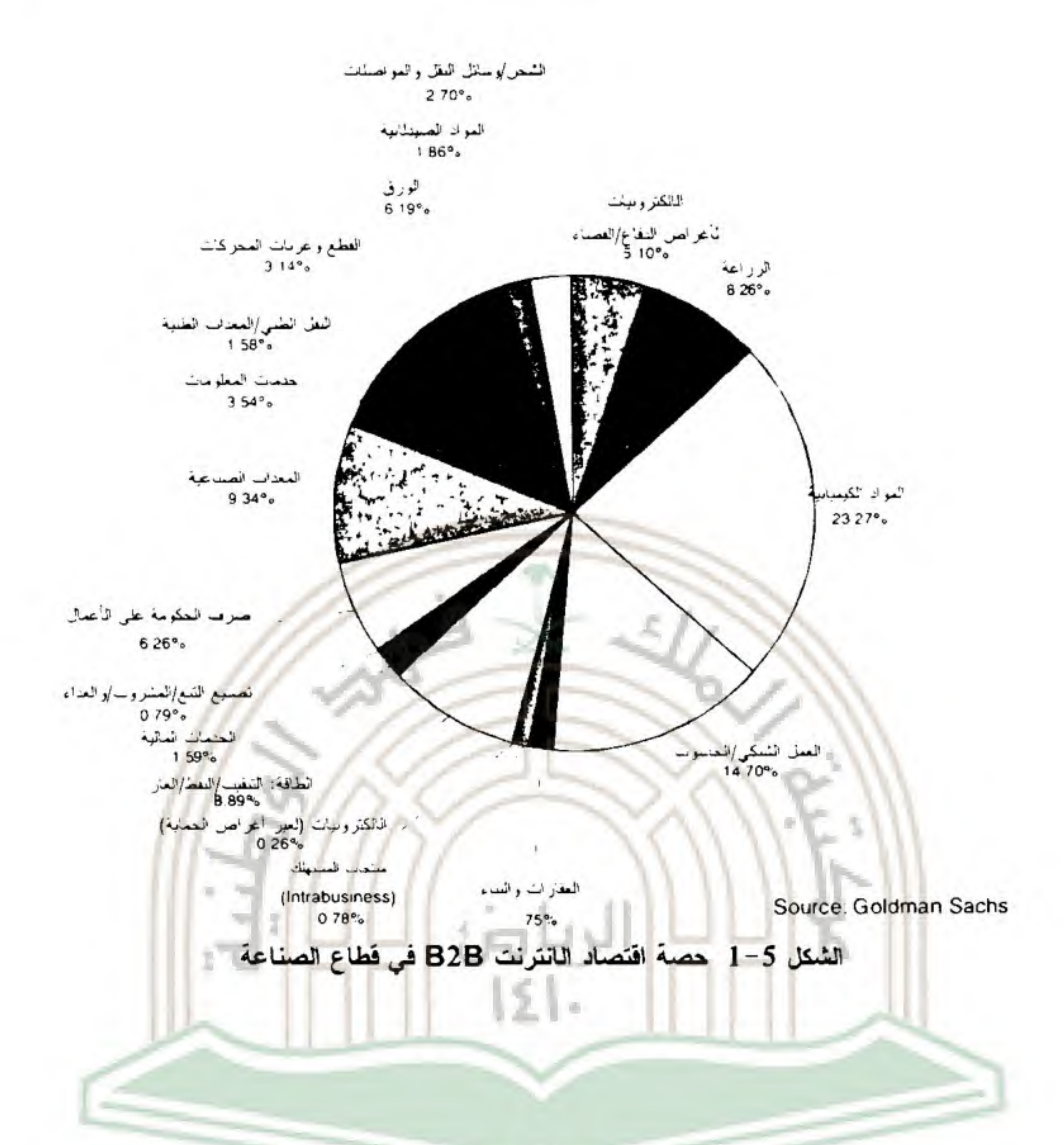
أمثلة الصناعة:
تحول B2B وتشكيل الميتاماركت

يعرض هذا الجزء سلسلة من الملاحظات حول صناعات متعددة. ونحن لا نهدف إلى تقديم تحليل عميق عن كيفية تحويل ما وراء الرأسمالية لكل صناعة ـ إذ يبتعد هذا عن هدف كتابنا ومقدرة مؤلفيه. وتتغير الصناعات والأسواق بسرعة كبيرة حتى من المؤكد أننا سنفاجئ بنطاق الاستراتيجيات المبتكرة بين الشركات الرابحة. وعلى أي حال، يمكننا أن نحاول توضيح بعض الميزات الرئيسية لما وراء الرأسمالية بتطبيق مفاهيم من الجزأين السابقين لأوضاع صناعية مشتركة ومحددة. ويجب أن يلقي ذلك الضوء على طرق تطورية مستقبلية ممكنة في قطاعات رئيسية. كما يجب أن يساعد المدراء على اكتشاف طرق ومفاهيم بديلة للاستيلاء على فوائد الأسواق ما وراء الرأسمالية الديناميكية للمستقبل.

في مناقشات سابقة، نظرنا إلى أنظمة سيسكو على أنها

مشارك رائد في الميتاماركت وفي بدايات التحول مابعد الرأسمالي في صناعة السيارات وتصميمها وبيعها كما أوجزنا الطرق التي يمكن لما وراء الرأسمالية بموجبها أن تبدل سير حياة الشركات بشكل جذري في صناعات الخدمات مثل المحاسبة المالية. وكان بإمكاننا أن نؤسس المناقشات السابقة حول تماثيل أخرى مثل جنرال موتورز، فورد، هاني ويل انترناشيونال (واللايد سيجنال السابقة)، جنرال الكتريك، بنك تشيزمانهاتن، ديل، سوني، دوبونت، أو يو بي اس UPS. إذ تقوم هذه الشركات وشركات أخرى عديدة جداً بمهاجمة السوق بوسائل ما وراء الرأسمالية، حتى لو لم يدخل هذا المصطلح في قواميسها بعد.

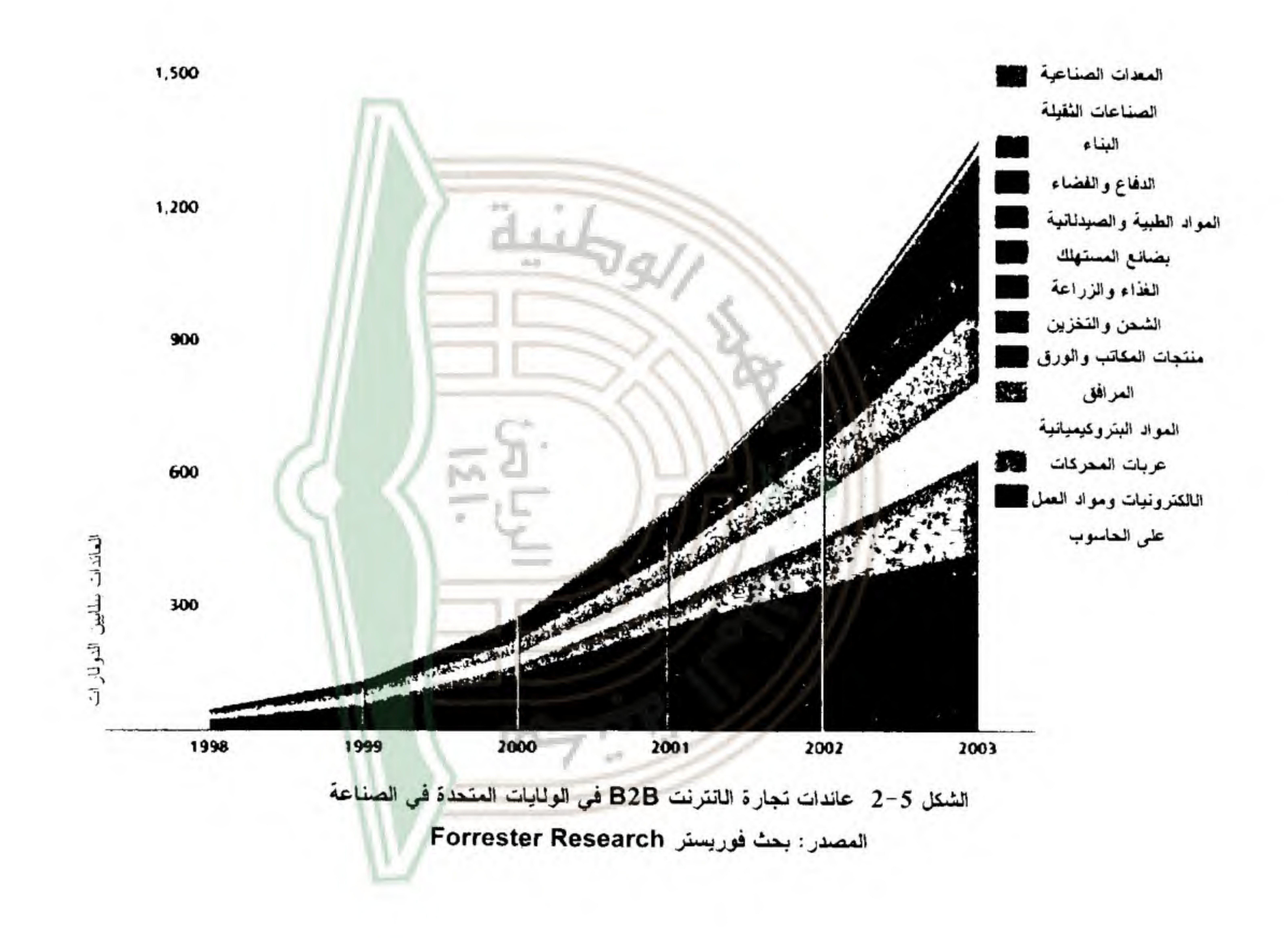
ونحن لا نزال في المراحل الأولية لهذا التطور. إذ لا تزال ما وراء الرأسمالية في بداية ظهورها من قاعدة الانطلاق. ويقدم الشكل 5 ـ 1 وجهة نظر من جولدمان ساتشس حول انتشار B2B من قبل قسم الصناعة. ويقترح التحليل بأن صناعة المواد الكيماوية، على سبيل المثال، قد تمتلك كثافة عالية من تعاملات B2B بسبب اللاعبين المستقلين العديدين فيها، شبكات العمل الفعالة نسبياً للتجارة والإرسال (النقل)، وقابلية التغيير المتبادلة للعديد من موادها الأولية والمنتجات الثانوية. ومن جهة أخرى، قد تتحول شركات العمل الشبكي والكمبيوتر أيضاً إلى لاعبين أساسيين في ثورة B2B. إذ تقديم العديد من الأسس



الشكل 5-1 حصة اقتصاد الانترنت B2B في قطاع الصناعة

الهامة، وربما تكون قد حولت عملياتها الداخلية إلى مفاهيم مرتكزة على شبكة العمل مثلما فعلت سيسكو. ويمكن لهذه الشركات المشكَّلة حديثاً أن تكون عملاً الكترونياً بالإضافة إلى كونها شركات رئيسية في التحول.

ويطرح الشكل 5 ـ 2 المشكلة بشكل مختلف نوعاً ما ولكنه يتوصل إلى النتائج نفسها. إذ يقترح هذا التحليل الذي قدمه بحث فوريستر بأن المركبات الآلية قد تلعب دوراً أكبر في



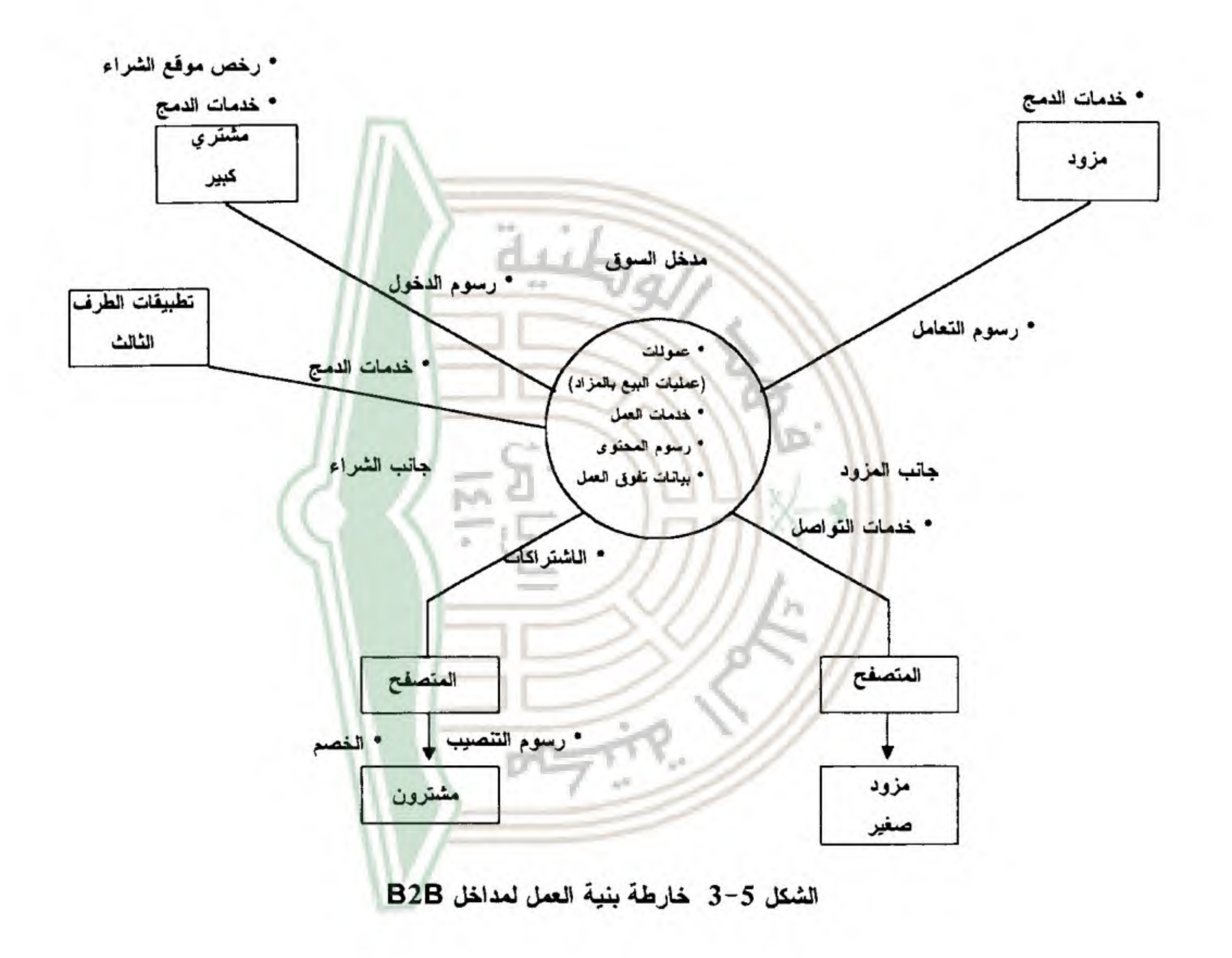
الشكل 5-2 عائدات تجارة الانترنت B2B في الولايات المتحدة في الصناعة

المصدر: بحث فوريستر **Forrester Research**

مشاريع B2B المستقلة، وربما يكون السبب تغذية ملايين القطع والمواد في الصناعة. ومن الجدير بالذكر في تحليل فوريستر هو قوة B2B لصناعة المرافق.

وعلى الرغم من ذلك، فإن كلاً من هذين المخططين يعرض فقط تحليلاً أولياً. وبرأينا، بأنهما أغفلا نفوذ رأس المال المالي والبشري خلال B2B وأيضاً تحسين الفعالية الديناميكي للميتاماركت، وكل ذلك سيؤدي بالنمو الاقتصادي إلى مستويات لم يسبق لها مثيل. ومن منظورنا (الموجز في الجزء التالي) فسوف تكون B2B تحويلياً تماماً. حيث سيكون له أثر اقتصادي على تقديرات الـ 200 تريليون دولار بدلاً من تقديرات الـ 10 ـ 20 تريليون دولار المستغلة في معظم التحليلات الحديثة.

وفي المناقشات المختصة بالصناعة في هذا الجزء، سيكون من الواضح بأنه كخطوة أولى نحو تنظيم مجتمعات القيمة المضافة، أن قادة الصناعة وصناع السوق يخلقون مداخل لموقع السوق مماثلة لما يظهره الشكل 5 ـ 3. وبسبب اختلاف منشئي هذه المداخل بشكل كبير من واحد إلى أخر (قادة الصناعة، مجموعات المزودين، والوافدين الجدد)، فسوف تركز نماذج العمل المتضمنة في التصميم هذه المداخل على التنوع الواسع لفرص السوق الجديدة. كما ستكون معظم هذه الفرص غير متوسطة عندما تنضج شبكات العمل إلى مجتمعات قيمة مضافة وميتاماركت مؤدية لوظيفتها بشكل تام مع بنى أكثر تكاملاً.

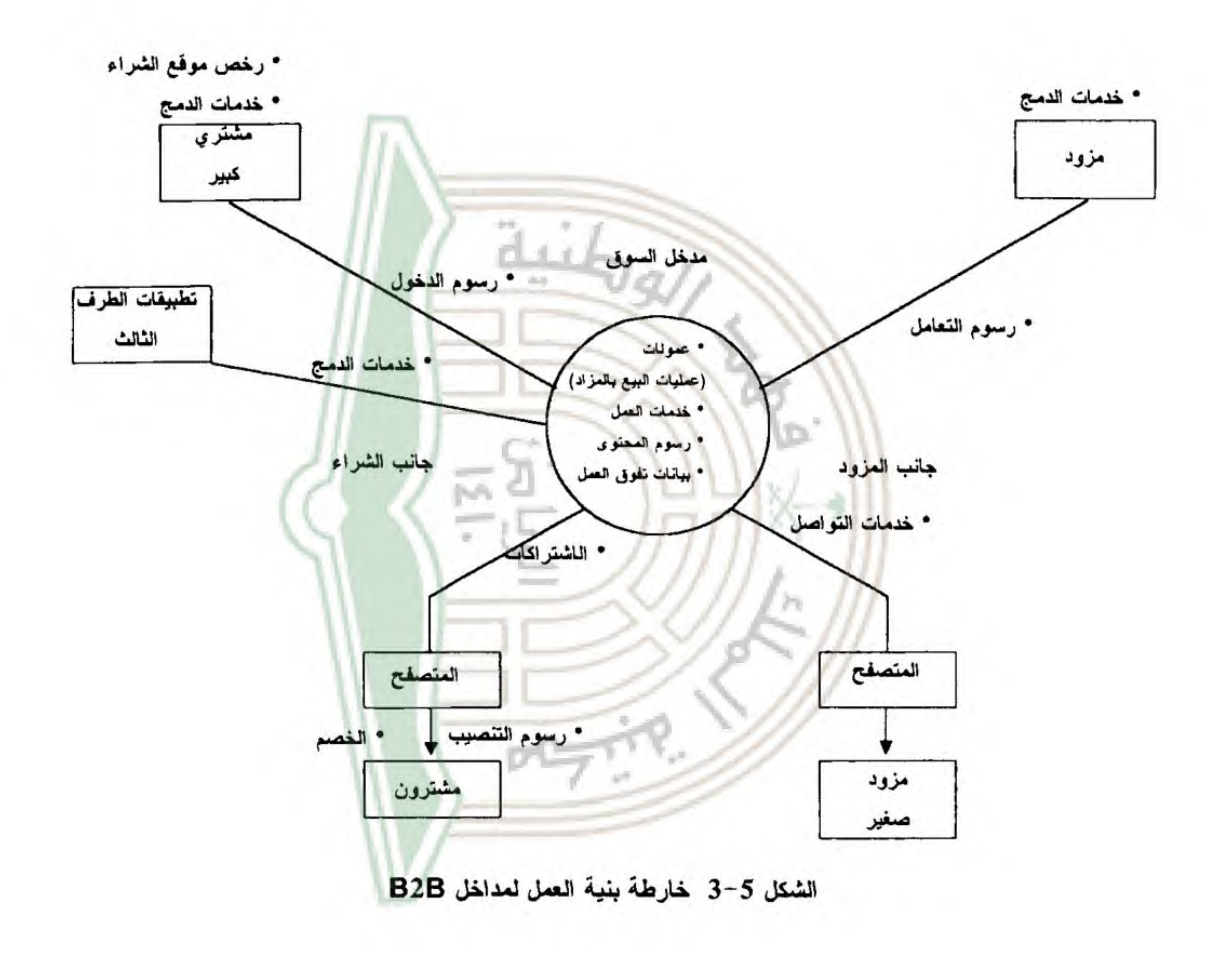


الشكل 5-3 خارطة بنية العمل لمداخل B2B

التصنيع: صناعة السيارات

اكتشفنا في الفصل الأول انتقال قادة صناعة السيارات من صناع معدات أصلية إلى ملاك شعار العربة. إذ تتحرك شركتي فورد وجنرال موتورز بسرعة لابتكار مفاهيم مرتكزة على الانترنت كخطوة أولى نحو ميتاماركت لصناعة السيارات. وفي هذه المرحلة: تستخدم الانترنت لادخال EDI أكثر تطوراً، نظام عرض أسعار مؤتمت، وعمليات لتحسين فعالية سلاسل العرض لديها.

كما ابتكرت جنرال موتورز وحدة جديدة، هي جنرال موتورز الالكترونية، لادخال التجارة الالكترونية في عملياتها. مبدئياً، تخصص هذه المبادرة المركزة على المزود لتوسيع نظام الشراء العالمي الذي كانت جنرال موتورز تستخدمها في السنوات الحديثة لتفاوض من أجل الحصول على حسومات من بائعيها وإحداث فعالية أعظم في كل مكان من سلاسل عرضها الخارجية. ولا يهدف موقع سوق GM لجذب صناع سيارات آخرين، ومن غير المتوقع أن تنتج هذه العملية منتجات ثانوية. وعلى أي حال، فمن الممكن تماماً أن تستخدم GM الموقع لابتكار وإدارة الميتاماركت الخاص بها. كما سيبدل شريك GM، آسوزي موتورز Isuzu Motors، نظام الشراء الكلي لديها ليعمل من خلال موقع سوق GM، والذي يحتوي على وظيفة وضع قوائم بـ 200.000 مادة متوفرة لـ GM ومزوديها من خلال خمس شركات مشاركة.



الشكل 5-3 خارطة بنية العمل لمداخل B2B

التصنيع: صناعة السيارات

اكتشفنا في الفصل الأول انتقال قادة صناعة السيارات من صناع معدات أصلية إلى ملاك شعار العربة. إذ تتحرك شركتي فورد وجنرال موتورز بسرعة لابتكار مفاهيم مرتكزة على الانترنت كخطوة أولى نحو ميتاماركت لصناعة السيارات. وفي هذه المرحلة: تستخدم الانترنت لادخال EDI أكثر تطوراً، نظام عرض أسعار مؤتمت، وعمليات لتحسين فعالية سلاسل العرض لديها.

كما ابتكرت جنرال موتورز وحدة جديدة، هي جنرال موتورز الالكترونية، لادخال التجارة الالكترونية في عملياتها. مبدئياً، تخصص هذه المبادرة المركزة على المزود لتوسيع نظام الشراء العالمي الذي كانت جنرال موتورز تستخدمها في السنوات الحديثة لتفاوض من أجل الحصول على حسومات من بائعيها وإحداث فعالية أعظم في كل مكان من سلاسل عرضها الخارجية. ولا يهدف موقع سوق GM لجذب صناع سيارات آخرين، ومن غير المتوقع أن تنتج هذه العملية منتجات ثانوية. وعلى أي حال، فمن الممكن تماماً أن تستخدم GM الموقع لابتكار وإدارة الميتاماركت الخاص بها. كما سيبدل شريك GM، آسوزي موتورز Isuzu Motors، نظام الشراء الكلي لديها ليعمل من خلال موقع سوق GM، والذي يحتوي على وظيفة وضع قوائم بـ 200.000 مادة متوفرة لـ GM ومزوديها من خلال خمس شركات مشاركة.

ويدار الموقع بحل المدخل العالمي لموقع سوق كوميرس ون Commerce one، والذي يؤتمت تعاملات المزود من الطلبية حتى الدفع. كما يستخدم تطبيقات القيادة الالكترونية باي سايت Buy Site لكوميرس ون Commerce one.

وسيعمل موقع سوق GM بالتعاون مع قوة عرضGM) (Supply Power، وهو مدخل انترنت جديد يعد بتحسين تكامل سلسلة عرض الشركة. وتتوقع GM أن يؤدي عمل الطلبيات بوساطة الانترنت إلى تخفيض كلفة عمل وإدارة طلبيات الشراء من 100 ـ 10 دولار. كما تقدر الشركة إمكانية أن يعالج هذا الموقع بمفرده خلال بضعة سنوات المبيعات السنوية بحدود 500 بليون دولار. وتعد هذه المواقع ووظائفها للبيع بالمزاد جزء من البرنامج العالمي لاستعادة موجودات GM (GM's Global Asset (Recovery Program. ولقد قامت GM بتنظيم البيع بالمزاد B2B الأول لصناعة السيارات المرتكز على الانترنت على موقع التبادل التجاري لجنرال موتورز GM Trade Exchange. وبلغت طلبيات الشراء الأولى لها أكثر من 500 مليون دولار في إصدار MRO.

وتدخل GM في سباق قوى مع فورد لتنسيق عمليات سلسلة العرض لديها كخطوة أولى باتجاه خلق ميتاماركت والتوصل إلى موقع صانع السوق فهي عروض وقطع السيارات. ولقد صمم أوتو اكستشينج Auto-Exchange لشركة فورد لتنسيق عمليات سلسلة العرض من أجل فورد والصف الأول من

مزوديها. وفي شراكة مع Oracle أوراكل، تسعى فورد لإدارة سلسلة عرض فورد المباشرة لـ 80 بليون دولار سنوياً وسلسلتها الموسعة لـ 300 بليون دولار سنوياً وتدير فورد أوتو اكستشينج كعمل ـ ببلايين التعاملات ووظيفة بيع بالمزاد لنفسها ولمزوديها. وستكسب الشركة أيضاً رسوماً لإدارة سلسلة العرض الموسعة لشركات أخرى تستخدمها.

وتمثل جميع هذه المبادرات في فورد خطوات هامة في اتجاه ابتكار وإدارة مجتمعات القيمة المضافة بالإضافة إلى ابتكار وإدارة ميتاماركت كلي. وفي عقول العلماء الاستراتيجيين لفورد، فإن المدى الأطول للتطور لهذه المفاهيم هو توسيع مقدرات سلسلة العرض لوظائف مثل الكفالة، الأداء، والتعاون على التصميم، ولجعل هذه الأنظمة الأساس الذي سيصل زبائن فورد في النهاية مع مزوديها مباشرة.

وربما تستمر هذه الاستراتيجيات في التطور. حيث تستثمر شركات GM، فورد وديملر تشريسلر AG، بالتعاون مع شركاء GM سوزوكي موتور وآسوزي موتورز، وحدة مازدا لفورد، والمنافسين كوميرس ون وأوراكل، كلها في تبادل قطع سيارات متكاملة. بينما تفكر شركة تويوتا موتور أيضاً بالمشاركة. وتعد فعاليات الكلفة من عمليات البيع بالمزاد الانعكاسية الجارية لاستنباط عرض السعر الأدنى القادة الأبرز وربما الأصغر للقيمة المتوقعة.

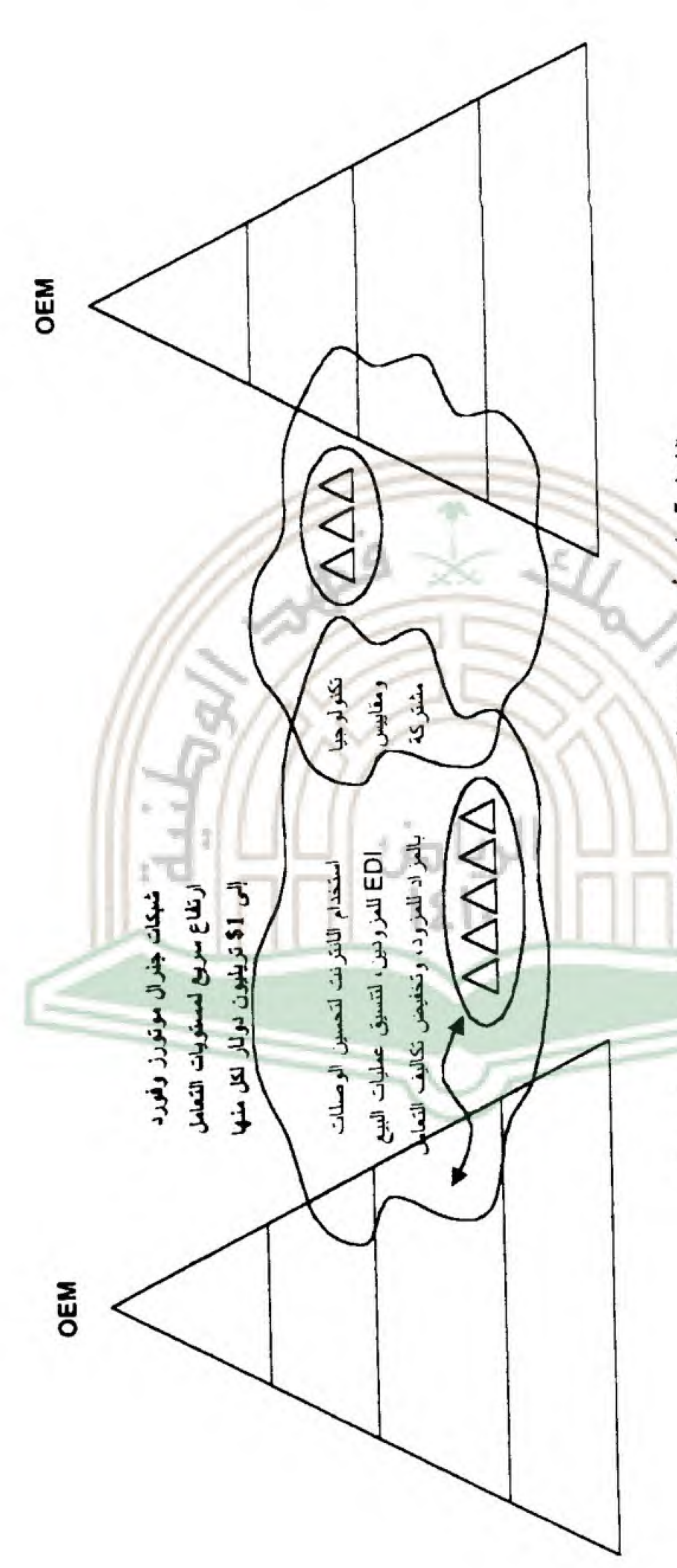
وتتعهد فعاليات سلسلة العرض التي تمنحها الأتمتة ـ متحاشية الحاجة للآلاف من الهواتف المحمولة، اللقاءات، وجبال من المخططات التفصيلية، والمراسلات عبر الفاكس ـ بتحقيق قيمة مضافة هائلة مصاحب بتخفيض واضح في الوقت اللازم لتطوير المنتج.

والأهم من ذلك أن يركز اهتمام الإدارة في كل شركة سيارات متعاونة / ومنافسة على القائد الحقيقي لنموذج B2B الجديد: وهو أن تصبح مالك شعار عربة منافس وأن تنافس بشكل أكثر فعالية للحصول على قواعد أكبر من الزبائن المخلصين. وبشكل مناقض، فعن طريق التعاون على أتمتة عمليات B2B ذات النهاية الخلفية، سيتم التركيز أكثر من أجل بناء حلول مستقلة في حلبة منافس بحماس أشد. ونحن الآن قريبون من التنبؤ الذي طرحناه حول هذه الصناعة في كتاب «حكمة رجال الإدارة التنفيذيين Wisdom of the CEO» إذ سيعمل سوق الأكثر فاعلية توطيد القطاع لخمسة أو أكثر من شركات لوائح السيارات.

أما بالنسبة لغير المشاركين في ميتاماركت القطع الظاهر، فالعواقب مشؤومة: إذ أن حواجز الدخول إلى سوق قطع متقنة هو أعلى مما كان، مؤدياً إلى المجازفة باستمرارهم كمنظمات مستقلة.

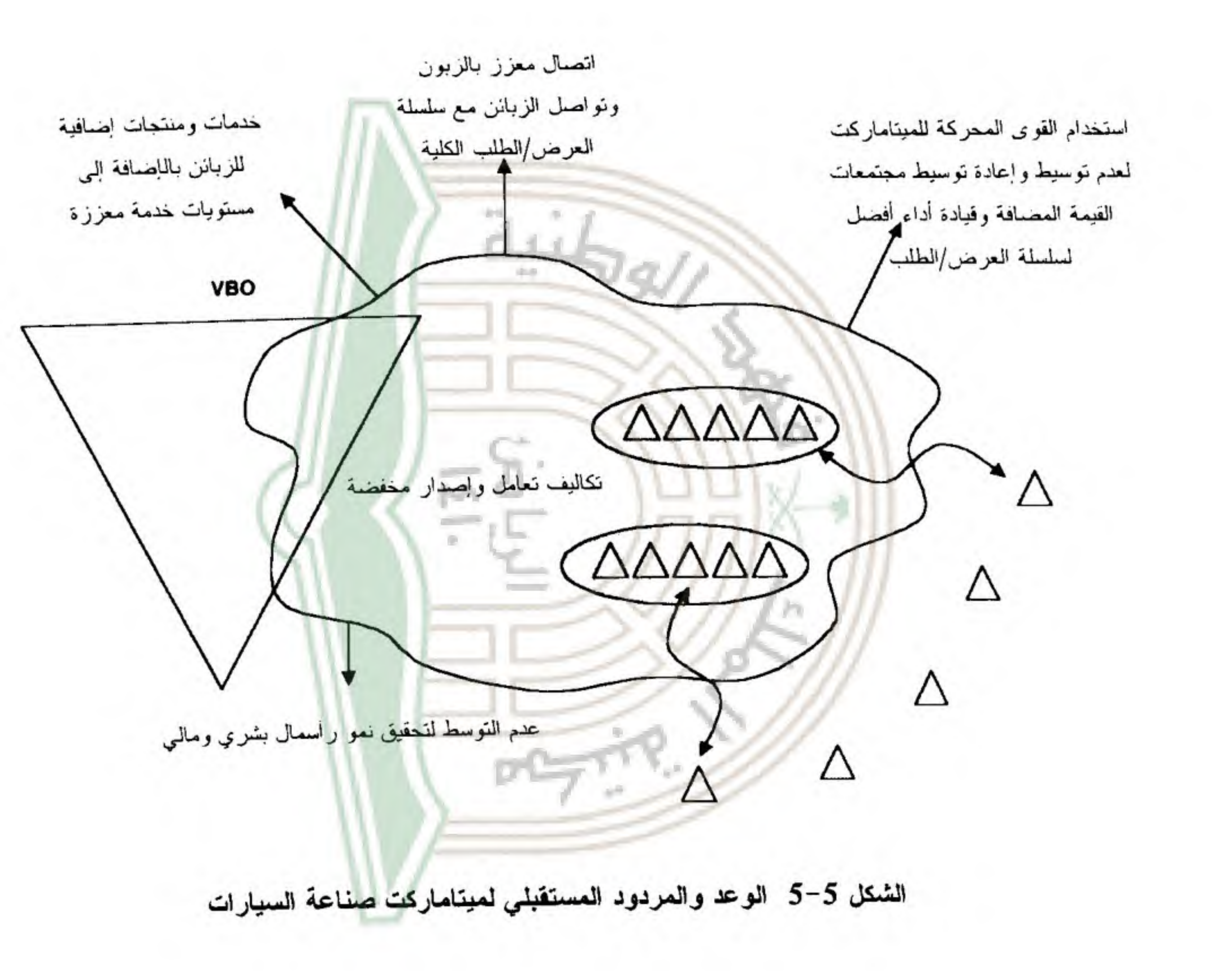
وتمثل جميع هذه التحركات تكتيكات لوقت قصير كما تطرح أسئلة استراتيجية جديدة بالنسبة للصناعة. فهل سيبقى تبادل القطع الكبير الجديد بمثابة التحديات المقاومة للتروستات لتثبيت الأسعار؟ وهل ستقود وتدير تقيدها المطلق؟ وهل سيقرر صنّاع السيارات الرئيسيين العودة إلى ميتاماركت مدارة بشكل مستقل عندما يبدؤون بإنتاج حصة أكبر من الإنتاج بشكل ثانوي، وعندما يتم عدم توسيط قيادة الزبائن بشكل متزايد؟ حيث تشكل هذه القضايا الأسئلة الاستراتيجية الأهم بالنسبة لما وراء الرأسمالية في قطاع صناعة السيارات.

ويلخص الشكل 5 ـ 4 الوضع الحالي لهذا التحول الطويل لصناعة السيارات. ففي السنوات القليلة القادمة، ينبغي أن تتجاوز مستويات التعامل مبالغ ضخمة من الدولارات تتجاوز عدة تريليونات. ومع ذلك تمثل شبكات العمل هذه المراحل الأولية فقط للتحول. وغرضها الأساسي هو استخدام الانترنت لتحسين ترابط الـ EDI مع المزودين، وتنسيق البيع بالمزاد للمزود مع تصنيع المعدات الأصلية OEM، بين بعضهم البعض ومع أسواق خارجية، وتخفيض كلفة التعامل الكلية. وبرأينا، فهي قائمة محدودة نوعاً ما. إذ لم تستفيد شبكات العمل حتى الآن من الإمكانية الكبيرة لتحويل الميتاماركت للصناعة بشكل كامل.



الشكل 5-4 تأسيس شبكات B2B في صناعة السيارات وتصميمها وبيعها

كما يبدأ الشكل 5 ـ 5 بشرح المكافئة الإضافية لبناء ميتاماركت لصناعة السيارات. فحالما يتم إنجاز شبكات العمل الأولية وعند وصول سلاسل العرض إلى مستوى أعلى من الفعالية، ستبدأ مرحلة عدم التوسط الأسرع لـ OEMs وإبعاد بعض العمليات الرئيسية عن المصدر. فقد عرفت جنرال موتورز شبكات عملها كجزء من البرنامج العالمي الكلي لاستعادة موجوداتها. فقد يتطور البرنامج المدار بشكل صحيح إلى عملية عدم توسط، كاستعداد لتحول الشركة إلى مالكة لشعار العربة. وقد يولد هذا التعامل إذا تم بنجاح نفوذاً أعظم لرأس المال البشري والمالي، بتركيز أكبر على الزبائن، باتباع نموذج عمل يشبه النماذج التي لا يتم استغلالها لملكية الشعار والتي تحدثنا عنها في الفصل السابق. وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن تتطور السوق الالكترونية ميتاماركت لصناعة السيارات باتجاه الاستفادة أكثر من القوى المحركة لتحسين فاعلية الميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة. وكما لاحظنا في البداية، تربط هذه التبادلات بين سلاسل العرض لقواعد العرض التقليدية، بالاجتماع مع بعض المزودين الإضافيين المقيدين والذين قد يبدؤون بمنافسة المصادر التقليدية. ومع الوقت، قد تفتح القوى المحركة للميتاماركت قاعدة العرض لمجال واسع من الوافدين الجدد، مع السماح لجميع الشركات المؤهلة بالمشاركة في عملية البيع بالمزاد. فإذا كان جميع هؤلاء المشاركين الجدد



الشكل 5-5 الوعد والمردود المستقبلي لميتاماركت صناعة السيارات

أعلى من المزودين الحاليين، فقد تكون لديهم فرصة للحلول محلهم. وعلى الرغم من أن هذه العملية الديناميكية قد تخلق علاقات مزودين أكثر تعقيداً أو كذلك قوائم أنظمة وأجزاء أكثر عرضة للتغير، فلا بد أن تكون الميتاماركت المصممة بشكل جيد قادرة على التعامل مع هذا المستوى من التعقيد وأن تقدم مستويات أعلى بكثير من الفعالية والاستجابة للشركات المالكة لشعار العربة.

أخيراً، تحتاج التبادلات لتتطور في ميتاماركت كامل حتى تستطيع تعزيز الاتصال بالزبائن والبدء بوصل الزبون بسلسلة العرض والطلب الكلية. ويختبر الزبائن اليوم بعضاً من هذا من خلال أنظمة شراء السيارات على الخط. وستكون الشركات المالكة لشعار العربة في موقع يخولها تقوية نفوذ شبكات العمل والقنوات الالكترونية بفعالية أكبر لإيصال المنتجات والخدمات الإضافية للمستهلكين.

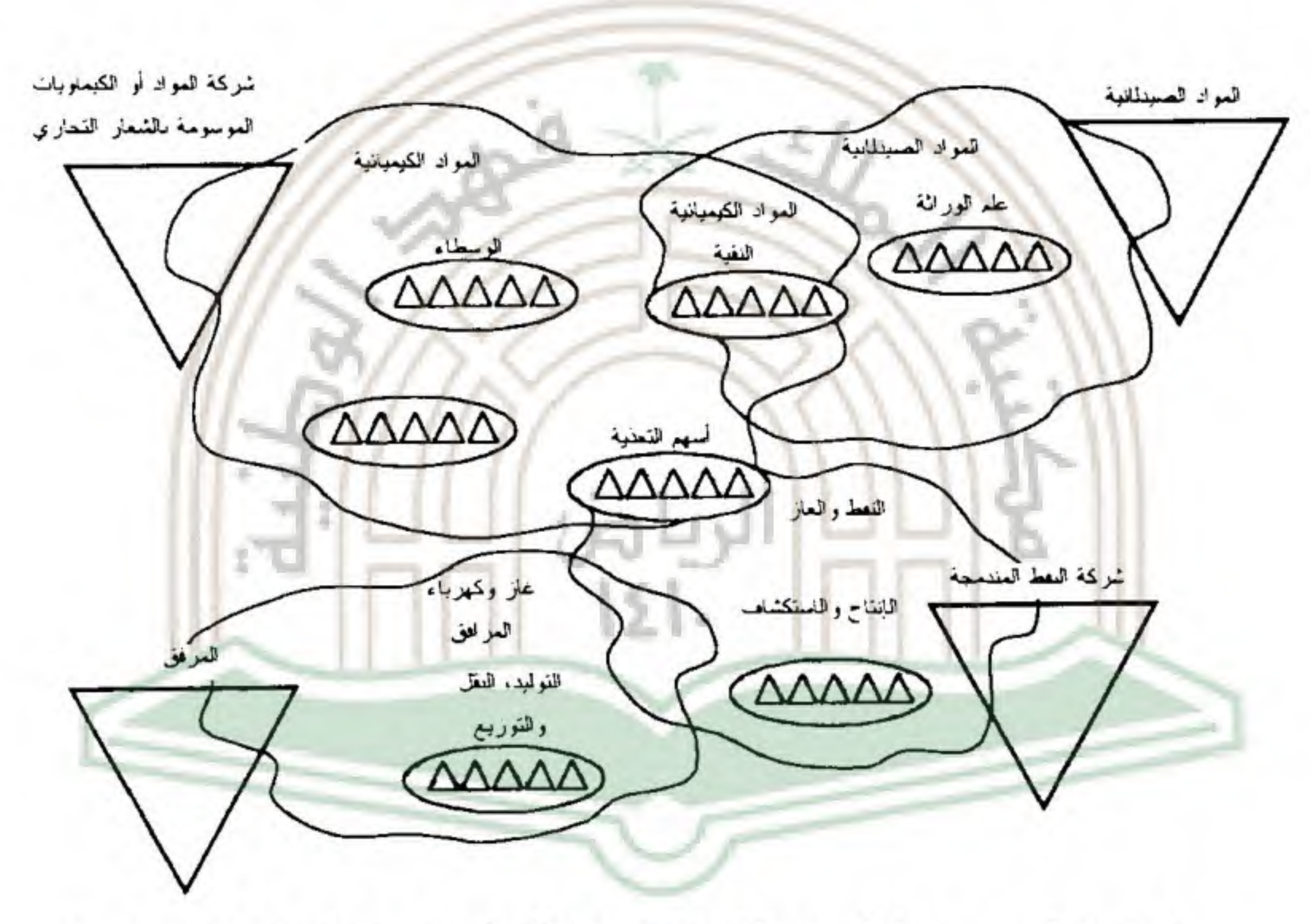
ولكن ما هي النتيجة؟ تحول صناعة رأس المال المكثف بشكل كبير إلى صناعة سريعة مرنة مع طريق تطوري لا يمكن التنبؤ به ببساطة، حتى خلال السنوات الخمس التالية. وليس هناك من شيء يفسر الإثارة والتحديات التي تبرزها ثورة B2B أكثر مما تعد به صناعة السيارات.

التصنيع: المواد الكيميائية

هناك مثال آخر هام في قطاع التصنيع يتمثل في صناعة المواد الكيميائية. حيث تقترح تحليلات عديدة بأن المواد الكيميائية ستكون أحد الصناعات المسيطرة في تعاملات B2B. على الأقل أثناء الأطوار الأولى من ثورة B2B. والأسباب الرئيسية لذلك هو التعقيد في بنية السوق الحالية والتعقيد الحتمي في أية بنية مستقبلية للميتاماركت. وتتضمن التعقيدات في سوق اليوم صفاً عريضاً من اللاعبين الصغار الذين يغذون الشركات الأكبر، وقابلية التغيير المتبادل للعديد من المواد الكيميائية للشركات المغذية، وتنويع المنتجات الثانوية للمكونات لعمليات كيميائية أخرى، وكذلك الأسطح البينية المركبة بين صناعة المواد الكيميائية، صناعة المواد الصيدلانية، النفط والغاز، والمرافق. كما يمكن أن تقود تغييرات صغيرة في التكاليف إلى تحولات هامة في الأنظمة الاقتصادية لسلاسل القيمة وفي قرارات الشراء عبر كل من هذه الأسطح البينية المشتركة. وبسبب صعوبة اتخاذ قرارات الشراء وتقلب الأسعار بشكل كبير، لابد من وجود قدر هائل من المعلومات والتصميم الاقتصادي لاتخاذ قرارات مناسبة فيما يتعلق بالعمل.

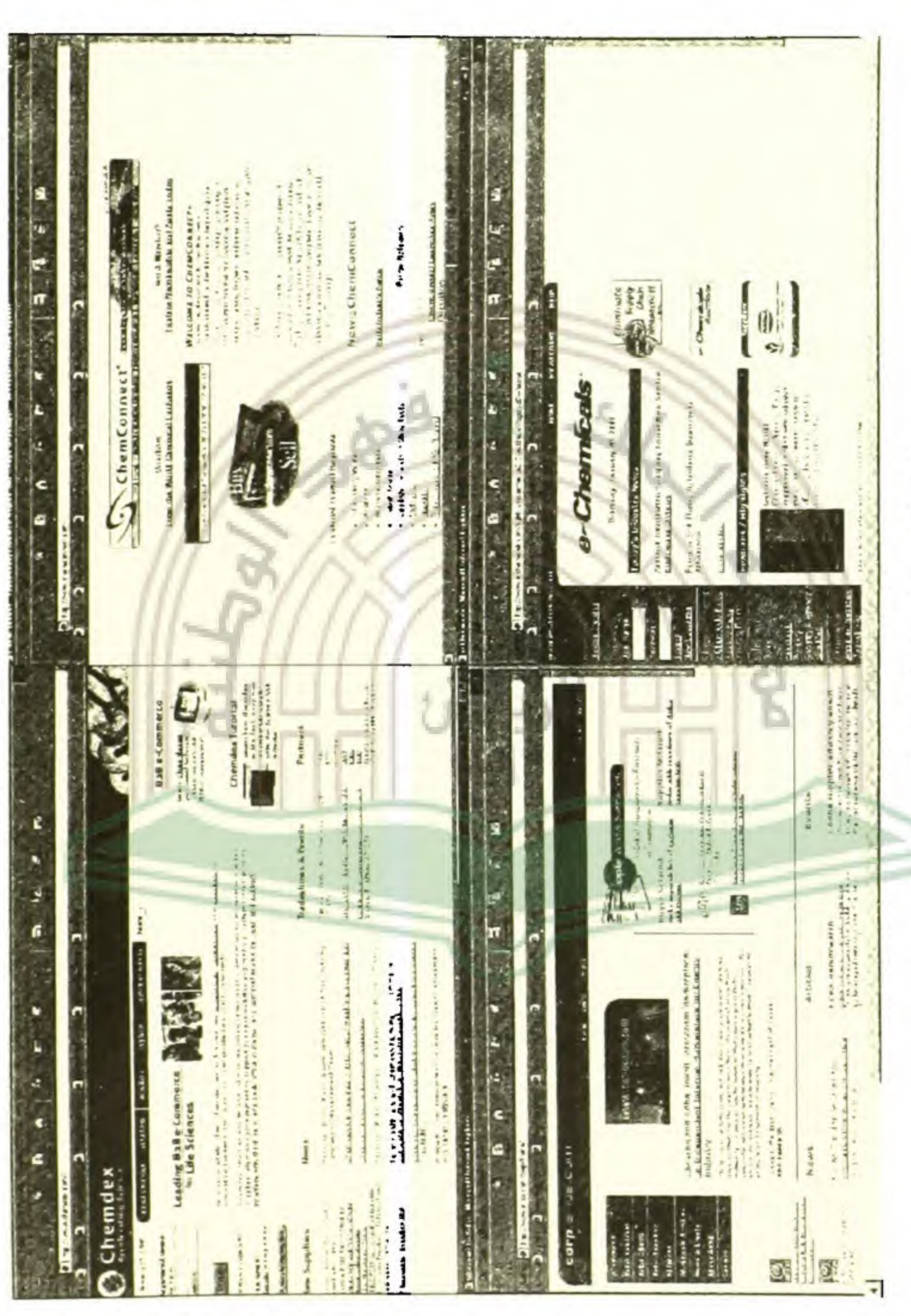
ونظراً لكل هذه الأسباب، تعتبر صناعة المواد الكيميائية وشركائها التجاريين مرشحين ناضجين فيما يتعلق بالتحول مابعد الرأسمالي، أي بالنسبة لتشكيل الميتاماركت المربوطة بشبكة

عامة، فعالية أعظم لسلسلة العرض، تكاليف تعاملات مخفضة، واندماج أقرب للزبائن النهائيين مع سلسلة العرض. وكما يوضح الشكل 5 ـ 6، فربما كان من الصعب جداً معالجة هذه الشبكة من الصناعات دون وجود مقدرات وسائل الاتصال، القوة التحليلية، وقدرات التعامل الشفافة التي يتيحها الانترنت.



الشكل 5-6 رسم تخطيطي مبسط للمواد الكيميائية و أسواق الميتاماركت المرتبطة بها

وكما في صناعة السيارات، تركز الجهود الأولية لتنظيم هذه الصناعة حول نموذج B2B على الشراء وصناعة السوق. ويوضح الشكل 5 ـ 7 المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت للعديد من صناع السوق، والتي تركز كل منها على مظهر مختلف من الصناعة الكيميائية بقوائم مختلفة للمنتجات



الشكل 5-7 عينة من صناع سوق المواد الكيميائية

ومستخدمين نهائيين مختلفين. ويبدأ تشكيل صنَّاع السوق هؤلاء بابتكار أساس EDI للصناعة. وبهذا الأساس، سيكون من الأسهل المتابعة بتشكيل مجتمعات قيمة مضافة أكثر ديناميكية تستطيع دعم التكلفة، الجودة، والموثوقية، والبدء بالهيمنة على عمليات البيع بالمزاد في الصناعة. ومع الوقت ستبدأ الميتاماركت بوصل المستخدمين النهائيين مباشرة في سلسلة العرض المركبة هذه، وفي حالات عدة، تجبر منتجي المواد الكيميائية الموسومة بالشعار التجاري على عدم التوسط، عدم استغلال رأس المال والتركيز على إدارة الزبائن وتطوير المنتج. وربما يتولى بعض هؤلاء اللاعبين الرئيسيين إدارة الميتاماركت.

ويمثل هذا تحولاً هائلاً لصناعة معقدة تقليدية. كما يعد بتوصيل، تطوير، وابتكار أسرع للمنتجات، ومنتجات ذات جودة أعلى في صناعة بضاعة كما يعتبرها البعض، وكذلك بتبسيط خفض الصناعة للتكاليف وفي النهاية لأسعار الاستهلاك.

وربما هناك تفسير بسيط أفضل لذلك. فمنذ عدة سنوات كنا قد أجرينا دراسة حول إدارة سلسلة العرض وتقنيات آنية المطبقة في تجارة السجاد ونسيج النايلون. والفضل يعود للتقنيات الآنية وطرق أخرى لتحسين الأداء، تم تقصير زمن الدورة البالغ 6 أسابيع (متضمناً إنتاج نسيج النايلون، صباغته، وإنتاج السجاد، تخزينه، وتوزيعه للبائعين بالتجزئة) إلى 6 أيام (متضمنة طلب السجاد، إنتاج وغزل النايلون المصبوغ، إنتاج

السجاد، وشحنه مباشرة للمستهلك). ويستطيع الانترنت تحويل هذه العملية بشكل أكثر إثارة (إذ يصمم المستهلك السجادة على الانترنت، ويقوم المصنع بصناعة وغزل النايلون، وبإنتاج السجادة، وإيصالها للمستهلك خلال عدة أيام). قد يكون مثالاً بسيطاً ولكنه يشير إلى قوة العمل الالكتروني في تغيير الأنظمة الاقتصادية، العمليات، وسرعة الاستجابة للزبائن بالنسبة للقطاعات الصناعية الرئيسية وتركيز الأسواق الالكترونية حول العالم على الزبائن بالدرجة الأولى.

البيع بالتجزئة:

يتقدم التحول الذي تشهده صناعة التجزئة بخطى سريعة. فقد عرف تشكيل صف واسع من الخيارات المتعلقة بالتجزئة المرتكزة على الإنترنت (مثل :B2C العمل ـ إلى ـ المستهلك Business-to-consumer)، بالاصطفاف مع التأسيسات الأساسية أو القائمة التقليدية أو منافستها، بشكل كبير. فخلال عطلة الميلاد في 1999، ازداد التسوق عبر البيع بالتجزئة من خلال الانترنت 3 ـ 5 مرات عن السنة الماضية ـ أي من 3.3 بليون دولار في 1998 إلى 10 بلايين دولار حسب تقديرنا، بينما وصلت التقديرات العالية لتقارير أخرى إلى 14 بليون دولار. وأثناء تلك الفترة، ازداد حجم الرسائل الالكترونية لخدمة الولايات المتحدة البريدية بنسبة 20٪ ونقلت أنظمة التنفيذ والسوقيات الاختصاصية عن زيادات بنسبة 6 إلى 70 بالمائة سنة بعد سنة. وأشار البائعين

بالتجزئة المختصين المسيطرين إلى أن حجم مبيعات التجزئة الالكترونية لسنة 1999 حتى موسم الميلاد سنة 2000، كان أعلى بين 400 ـ 500٪ عن السنة السابقة.

وهكذا يشعر المستهلكين بالارتياح للتسوق على الخط، ويعتبر وصول المنتج وتنفيذه الفوري اليوم العوامل المحددة وراء ذلك. وعلى أية حال، يتم تطوير الحلول لتحسين الأنظمة المتعلقة بالتوزيع والسوقيات والتخلص من صعوباتها وعثراتها، كما لابد أن يكون التحرك الفيزيائي للمنتجات قادراً على مجاراة الارتفاع الأسي للطلب على الخط. وبرأينا، فسيصبح البائعين بالتجزئة في وقت قريب مدراء لمجتمع قيمة مضافة أو ميتاماركت لسلع المستهلك ـ أو سينحون جانباً بفعل الظهور الهائل لنماذج تجارية أكثر فعالية.

صناعات التسلية، وسائط الإعلام والتيليكوم

من الواضح أن التكنولوجيا الجديدة، المنتجات الجديدة، وتغيير ميول المستهلك، بالإضافة إلى الأنظمة الاقتصادية الرئيسية، تقود إلى تقارب واندماج مثير لصناعات التسلية ووسائط الإعلام والاتصالات عن بعد. ومن المعروف أيضاً أنه خلال السنوات القليلة التالية سيتم استثمار مئات الملايين من الدولارات من خلال التيليكوم وآخرين في بناء شبكات بوجوب بروتوكول الانترنت (IP) وإدخال تكنولوجيا ذات نطاق واسع ولا

تدخل مزايا عديدة لهذا التقارب في نطاق ما يتحدث عنه هذا الكتاب، ولكن ستهيمن هنا مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت المتعددة ـ وهي أسس ما وراء الرأسمالية وهذا ما نحتاج للبحث فيه.

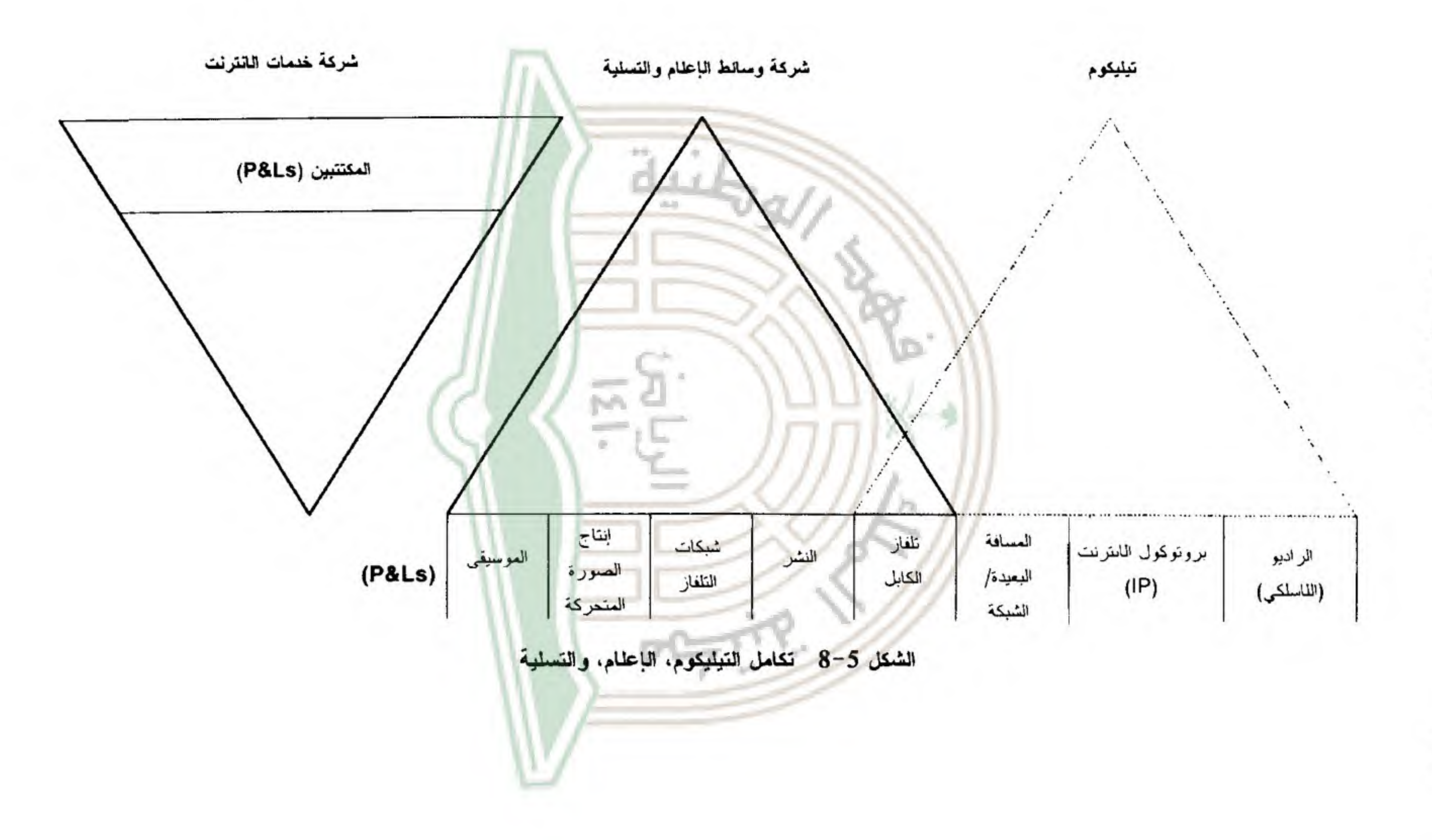
وفي مرحلة مبكرة من هذا التحول، تبنى العديد من صناعات التيليكوم ذات الاستراتيجية المزدوجة لتحقيق قاعدة زبائن كبيرة في مدى طويل ونقل محلي بينما تتحرك بشدة نحو قدرة ذات نطاق واسع. وبينما يقوم الناقلون بقيادة البنية التحتية ونموذج العمل لحمل معلومات الانترنت الواسعة من أية نقطة في العالم لأي نقطة أخرى بأقل تكلفة ممكنة، فقد اندمج هؤلاء بغية توسيع شبكاتهم. وكذلك، فقد تحولوا لاستراتيجيات ذات نطاق واسع (البرق، الأألياف العصبية، واللاسلكية، كما دخلوا في اتحادات مع منتجين للمحتوى (استوديوهات التلفاز والصورة المتحركة، الناشرين، والخ...)، وشركات تكنولوجيا (أجهزة وبرامج العقل الالكتروني، أجهزة سيت توب، الخ...). وعلى الرغم من منافسة هذه الأعمال لبعضها البعض من أجل نفس الزبائن، وتسبب ذلك في بعض الاضطراب التنظيمي التجاري، ففي المراحل البدائية أدارت معظم الشركات هذه التكنولوجيا كأعمال مستقلة بعمليات ربح وخسارة مستقلة.

وعلى نحو مشابه، فقد قامت شركات وسائط الإعلام والتسلية بتوسيع عروضها في مجال التوصيل وتطوير المحتوى

وأصبحت غالباً أعمال معقدة تتضمن نشر وإنتاج الصورة المتحركة، للإنتاج التلفزيوني، وشبكات العمل التلفزيوني، توزيع وإنتاج الموسيقى، النشر والتوزيع، تلفاز الكابل، المساحات المخصصة للعرض، مخازن للبيع بالتجزئة، وتوزيع منتجات مخزونة للمستهلك. وكما في حالة التيليكوم، تدار كل من هذه الأعمال نموذجياً بأسلوب تقليدي كعمل مستقل منافس للأعمال الأخرى، ومع ذلك يخفق هذا المفهوم غالباً بتقوية الإمكانية التجارية بشكل تام ويقود إلى درجة ما من اضطراب الشعار المستهلك.

ومن ثم يأتي الانترنت. فبينما تزداد شعبية مستخدمي الانترنت ومع وجود جيشان في كل من مبيعات الكمبيوتر الشخصي (PC) واستخدامات الانترنت ومجموعات الشبكات بالنسبة لتنوع كبير جديد للمستهلك واحتياجات العمل، يتم خلق شركات خدمة انترنت بنماذج عمل مختلفة على نحو مثير. وكما يقترح الشكل 5 ـ 8، لا تزال الشركات التقليدية بأعمال PXL كبيرة، قواعد رأسمال كبيرة، ومقادير كبيرة نسبياً من رأس المال العامل، تلتزم بالنموذج التقليدي المتحد. وربما كانت الأمثلة أيضاً أحد عمالقة صناعات التيليكوم والتسلية مثل تايم وورنر Time Warner.

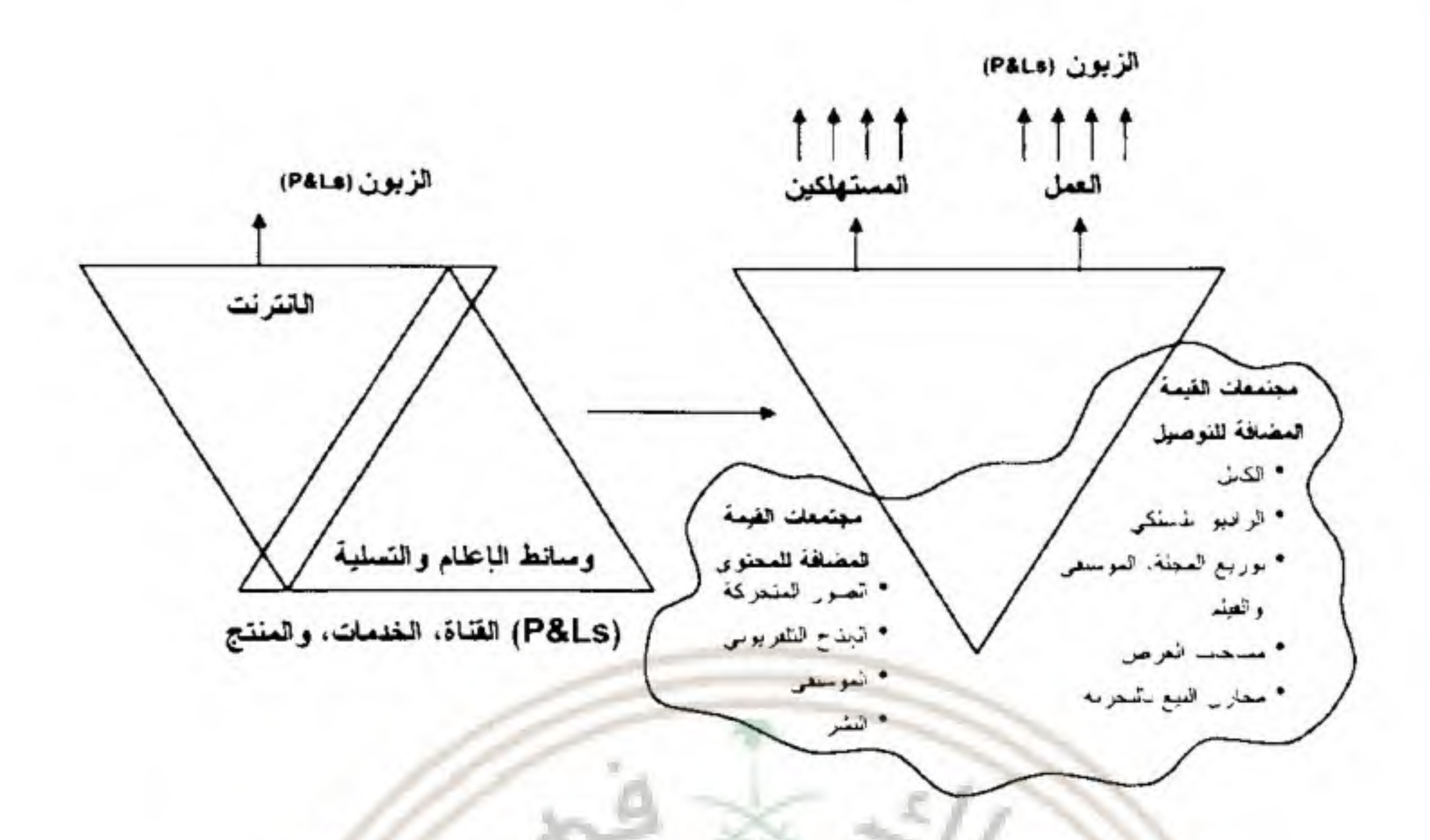
ومن جهة أخرى هناك شركات الانترنت مثل إي.أو.إل AOL، التي تركز أقل على قاعدة رأسمالها الفيزيائي، بينما تركز



الشكل 5-8 تكامل التيليكوم، الإعلام، والتسلية

بشكل أكبر على جذب الزبائن إلى خدماتها وشبكات عملها الالكترونية، والحفاظ على زبائنها حالما تكسبهم. فعندما يملك السوق احتمال وجود هذه الأنواع المختلفة بشكل كبير من الشركات، فإنه ينسب المضاعفات التقليدية لشركات وسائط الإعلام والتسلية والتيليكوم ومضاعفات عالية جداً لشركات الانترنت، مرتكزاً على فكرة تقضي بأن الشركات الأحدث عهداً تحقق وعد ما وراء الرأسمالية. وعندما يلتحق المندمجون بهذين النوعين من الشركات، فلن يكون من المفاجئ هبوط قيمة شركات الانترنت عندما تمتزج بالأعمال التقليدية، بينما ترتفع قيمة الأعمال التقليدية والسوق على استعداد بتحقيق الوعد بتحول أكثر سرعة للأعمال التقليدية إلى أعمال ما وراء رأسمالية.

كما ستضطر المؤسسات المندمجة حديثاً للعمل بجد للحصول على فرصتها. وكما يشير الشكل 5 ـ 9، تعتبر مثل هذه الشركات مبدئياً مزيج من أعمال ربح وخسارة تركز على الزبائن وأعمال تركز على المنتجات، الخدمات، والقنوات. وبينما يمكن متابعة إدارة كل من وحدات العمل هذه بشكل مستقل وإمكان منافستها ضد منافسيها التقليديين، فإن السوق كافأ الشركة الكلية بتوقع تحول شديد، كما أنه سيعامل هذه الشركة بقسوة في حال لم تقم الوحدات العاملة لديها بإعادة البناء لتوجيه الاقتصاد الجديد بشدة.



الشكل 5-9 ضمان القيمة: ابتكار ميتاماركت التيليكوم، وسائط الإعلام، والتسلية

يقدم الجانب الأيمن من الشكل 5 ـ 9 تفسيراً لما ينبغي أن يكون عليه هذا التحول من القوة. ولرفع قيمة الشركة الجديدة، ينبغي على هذه الكيانات الهائلة المندمجة أن تتبنى بسرعة نموذج ميتاماركت (إما فرضي ـ بدون إبعاد عن المصدر، أو حقيقي ـ مع إبعاد عن المصدر) تتحول بموجبه أعمالها إلى مجتمعات قيمة مضافة يخصص بعضها لإنتاج المحتوى، وأخرى لقنوات التوصيل.

وأثناء إعادة التنظيم هذه، تشكل الأعمال المواجهة للزبائن والتي تتحكم في توزيع الموجودات والربح والخسارة على مجموعات الزبائن. وقد تكون هذه مجموعات زبائن مستهلكة تركز على مستهلكين محددين، مع إحصائيات أو صفات أخرى مميزة تقترح هدف سوق متماسك. كما قد تكون الصناعة أو عن

طريق حجم العمل أو صفات أخرى مميزة. وتستطيع وحدات العمل المركزة على الزبائن هذه تحديد طلبات واحتياجات الزبائن وخلق مجموعات من الخدمات مستمدة من مجتمعات القيمة المضافة للمحتوى ومجتمعات القيمة المضافة للقناة لضمان الخدمات التجارية، المتكاملة، والمترابطة المستهدفة في حاجات الزبائن. وعندما يحدث هذا، يعتبر الزبائن الشركة كوكيل توصيل رئيسي لهم لمجموعة كبيرة من الخدمات. وعلاوة على ذلك، ستركز وحدات العمل على استخدام محركات المحتوى والقناة لإيصال مستويات أعلى من الخدمة والعمل لكل مجموعة من الزبائن.

ولا بد من إدارة محركات القناة والمحتوى كمراكز تكلفة. فبينما قد تمتلك أرباح وخسارات خفية، فمن المهم ألا تسلك ككيانات عمل مستقل طالما بقيت داخل الجدران الأربعة للشركة. ولو سلكت ككيانات مستقلة، فقد تؤدي السياسات الخارجية إلى عدم تلازم المصادر المتحدة وإلى منافسة مفرطة، وبالتالي سيؤدي ذلك في النهار إلى إضاعة رأس المال، التسبب في اضطراب الزبائن، والتقليل من الالتزام بالشعار. كما لا بد لقيادة وحدة العمل P&L المرتكزة على الزبائن من مراقبة توزيعات المصدر واستراتيجية الاستثمار لكل مجتمع من مجتمعات القمة المضافة للمحتوى والقناة لضمان اصطفافها مع متطلبات الزبائن والسوق.

ومع مرور الزمن، بالطبع، يمكن أن يؤدي هذا المفهوم إلى عدم توسط الشركة في ميتامارکت محتوى وقناة تتم إدارته من قبل الشركة مالكة الشعار. وضمن الميتاماركت، قد تسلك مجتمعات القيمة المضافة للمحتوى والقناة كأعمال، وقد تشارك في عمليات البيع بالمزاد بينما تقوم قيادة عمل P&L المركزة على الزبائن بتجميع المحتوى والقنوات من أجل منتجاتها. وقد يقود نموذج العمل هذا بالتالي التكلفة، الموثوقية، وسرعة الاستجابة المطورة والتي ترتكز على الأداء الفعال للميتاماركت.

والمشكلة تكمن في عدم اقتناع السوق تماماً أن باستطاعة هذه الشركات الجديدة الكبيرة، والتي اندمجت حديثاً، النجاح في هذا التحول الإداري والتنظيمي وأنها بذلك تضمن القيمة التي تعد بها ما وراء الرأسمالية. وهكذا تتطلب إعادة بناء الـ P&Ls في هذه الأعمال الكبيرة، وإعادة التنظيم وانتقال الإدارة إلى قيادة ورؤيا عظيمة. ففي بعض المواقف، قد تفتقد فرق الإدارة إلى الرؤيا أو مهارات الإدارة المطلقة لتحقيق النجاح. وكما في العديد من تحولات الإدارة، فكلما تمت هذه التغييرات بسرعة، كلما أنجزت بشكل أفضل. وكذلك يستلزم مثل هذا التغيير الهائل المجازفة بالنسبة للعمل، ولا شك في ذلك، إذ أن تعويض هذه المجازفة، على أي حال، هي المجازفة الأعظم حتى أن الشركات المندمجة حديثاً قد تتوفر لديها جميع العناصر لتكون في وضع اللاعب البارز في

الميتاماركت الجديدة ـ ومع ذلك تخفق في صياغة الاستراتيجية المناسبة وفي تنفيذها، وهكذا تخلق تكاليف فرصة غامرة. ويعيدنا مستوى التحديات هذا إلى الوراء إلى عناصر المعادلة التناسبية والتي بدأنا بها كتابنا هذا: التغيير × الشجاعة (courage x change). أي أن تعمق الإدارة في فهم التغيير والشجاعة لإدارة هذا التغيير بسرعة عالية يعد أمراً بغاية الأهمية.

الخدمات المالية

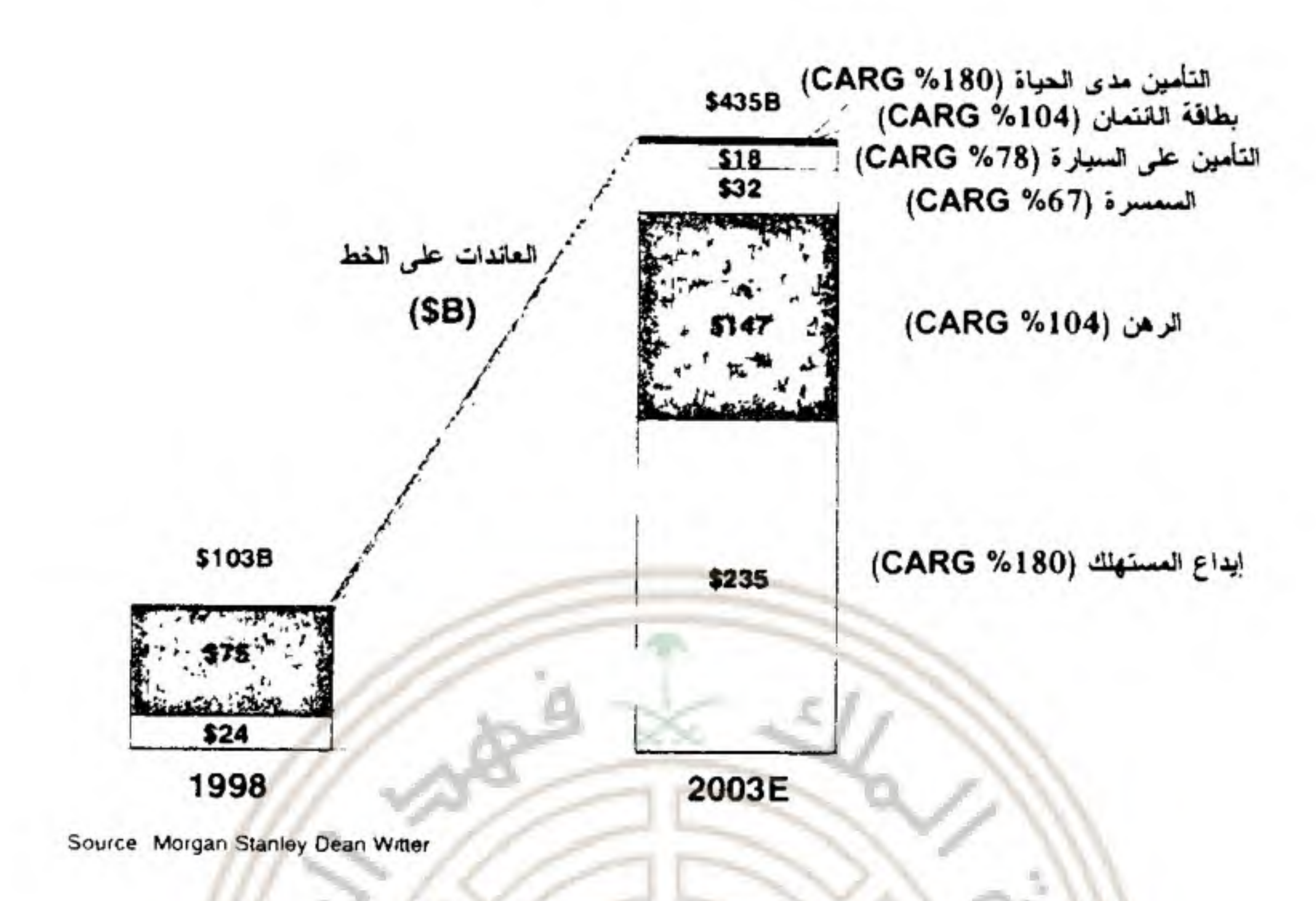
تخلق ما وراء الرأسمالية أنماط جديدة من تدفق وتوليد الرأسمال، بالإضافة إلى مصادر ومقاييس جديدة للقيمة. ولهذه الأسباب فهي تتطلب منتجات مالية جديدة كلياً وتخلق مؤسسات جديدة. وفي السنوات الحديثة، تم التركيز في الخدمات المالية على المنتجات (المزج والمربحية) والتوزيع / القنوات، مع تركيز ملازم على إدارة المجازفة والأنظمة الاقتصادية القياسية. ومن الجدير بالذكر أن قطاع الخدمات المالية هو وسط التوطيد المثير لخلق قاعدة اقتصادية أوسع لدراسة هذه المسائل بالإضافة إلى توليد الرأسمال وتحقيق النجاح في سوق متغير ومتنامي على الدوام.

وفي مستوى المؤسسة المالية، يفسح الانترنت فرصة لتوسيع هذه الاستراتيجيات. كما ينبغي أن تسرع الحركة باتجاه الخدمات المالية الافتراضية عبر الانترنت والتكنولوجيات

الملازمة، والتحول بعيداً عن الأسطح البينية المالية التي لا يتم استغلالها بشكل كبير مع الزبون المتحد والفردي (مؤسسات الأساسيات) نحو أسطح بينية الكترونية معتمدة على الانترنت. وكما في قطاع التصنيع، يجب أن يسمح ذلك بتصميم وتقديم المنتج، وابتكاره، وتنوعه، وملاءمته بشكل أسرع، وباستخدام أفضل للوقت. كما يجب أيضاً أن يخفض التكاليف، وفقاً لأحكام التسعير، الفعالية العالية لأسواق الرأسمال في هذا النموذج، والأنظمة الاقتصادية القياسية.

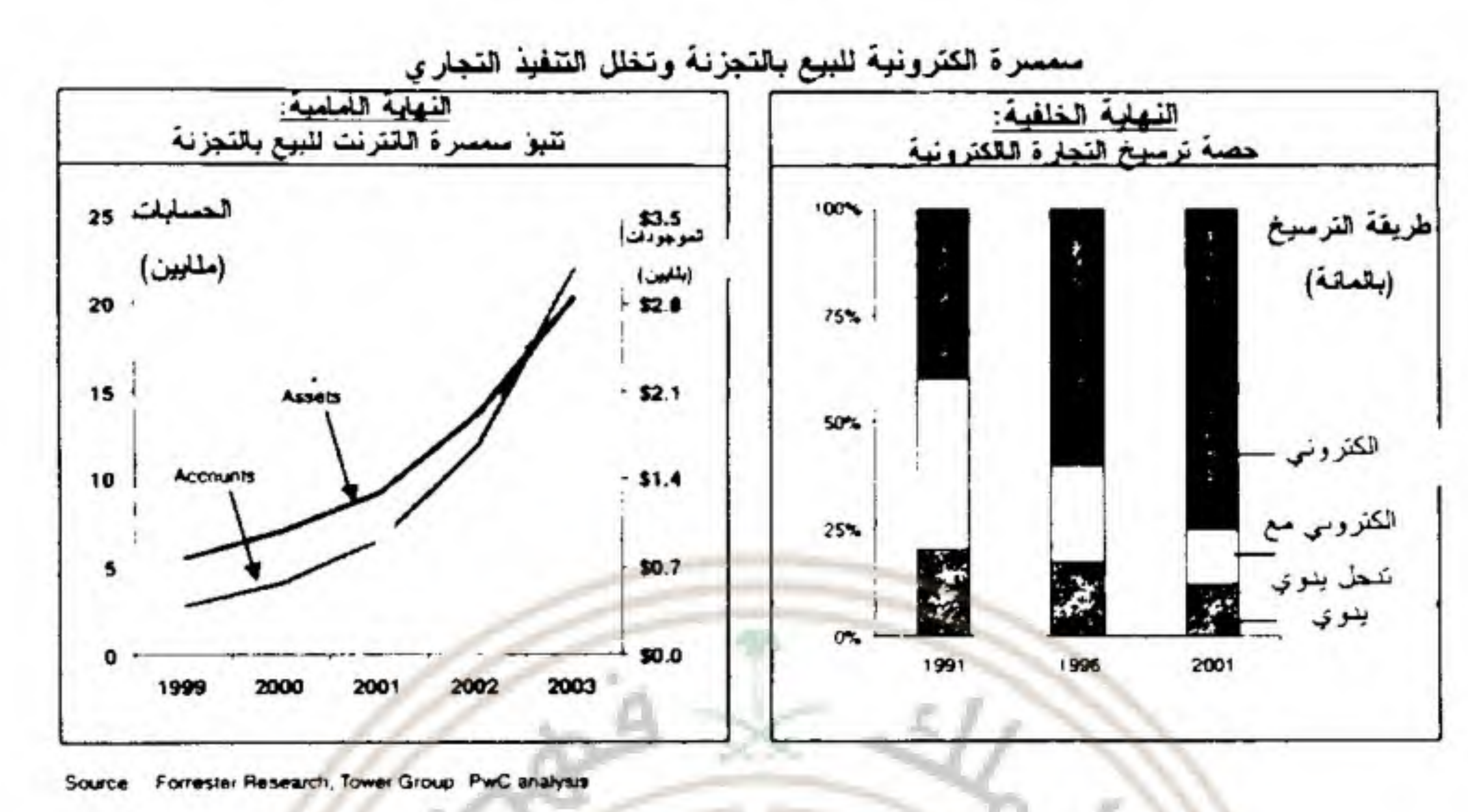
كما يسرع نموذج الانترنت حركة الرأسمال إلى مصادر العائدات الأعلى عن طريق المعلومات الأفضل المتاحة عن فرص الاستثمار وقدرة معززة بشكل أكبر لتحريك الرأسمال بسرعة. وبينما تخلق سوقاً أصعب أكثر منافسة، فإنها تقدم مصادر أكبر وأكثر تنوعاً من الموارد المالية الممولة من أجل فرص الاستثمار المغرية.

وعلى سبيل المثال، يفسر الشكل 5 ـ 10 مدى تأثير التجارة والسمسرة الالكترونية عبر السنوات العديدة القادمة: ففي النهاية الأمامية لسمسرة الانترنت مع ارتفاع مثير في الحسابات والموجودات المدارة، وفي النهاية الخلفية مع ارتفاع مثير في استقرار التجارة الالكترونية. وكما اقترحنا في الفصل التالي، فقد تتحول بعض هذه التنبؤات الأولية إلى تنبؤات محافظة جداً.



الشكل 5-10 سيشهد العمل الالكتروني B2C نموا أسيا

وعلى نحو مشابه، يسرّع الانترنت الأنظمة الاقتصادية القياسية بتقديم سوق أكبر بكثير بالنسبة لمنتجات المدخرات، الاستثمار، الاقتراض، الحساب (الائتمان) والتأمين. وبالإضافة إلى ذلك، عندما يحدث اندماج أكبر لأسواق الرأسمال عن طريق الانترنت وعندما تصبح أكثر شفافية وفعالية، تبتكر الأنظمة الاقتصادية القياسية في مجالات مثل، العملة الأجنبية، الحراسة، ومناطق أخرى لآليات التعامل. وقد اقترحنا أثر هذه التغييرات في الشكل 5 ـ 11. إذ ينبغي أن يحدث جيشان في العائدات على الخط خلال السنوات القليلة القادمة، لتعكس نمواً هائلاً في كل شيء من التأمين على الحياة والسيارة حتى إيداع المستهلك والرهانات ويجب أن يسمح عدم التوسط



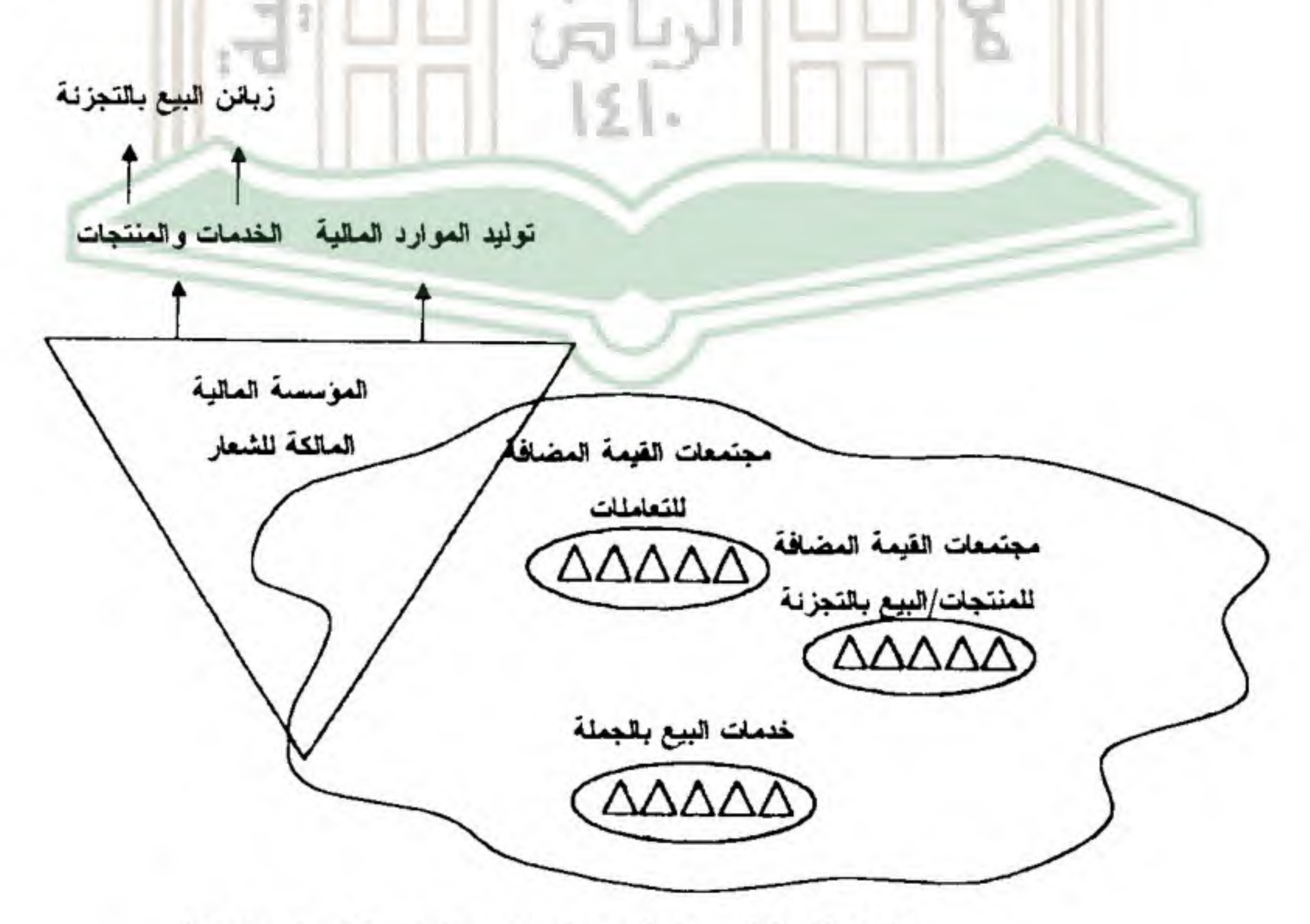
الشكل 5-11 تخلل العمليات المؤتمتة سلسلة القيمة الكلية

بكفاءات تعامل مادية بالإضافة إلى تحسين مثير في قدرة الزبون على التسوق واختيار العروض المالية المفضلة.

وأخيراً، ففي مجالات كالاستثمار وإيداع التاجر، تعاين تسهيلات الانترنت الفرص والمعاملات وتخلق مجموعة عالمية محتملة أكبر بكثير من الفرص لاختيار الأفضل. ومرة أخرى ينبغي أن يضيف ذلك إلى فعالية أسواق الرأسمالية بشكل مثير. كما سيعزز تحسيناً رئيسياً في مقدرات الإدارة وأدائها. وهكذا ستولد الفعالية، التكامل، والنمو الجديد لأسواق الرأسمال (انظر الشكل 6 ـ 4)، مجتمعة مع نظام التقرير المالي المستمر الموضح سابقاً، بنية تحتية مالية جديدة وسيزيد الطلب على الخبرة والمهارة الفردية. وباختصار فسوف يؤدي تطبيق

تكنولوجيا الانترنت في قطاع الخدمات المالية، مجتمعاً مع الانفتاح والتكامل المثير لأسواق الرأسمال العالمية في التسعينات، إلى تحويل القطاع ووضع الأساس لنمو مسرع مثير في الاقتصاد العالمي.

ويقدم الشكل 5 ـ 12 شرحاً صريحاً وبمستوى عالي لكيفية تأثير ما وراء الرأسمالية في صناعة الخدمات المالية. كما يلقي الضوء على الانتقال بعيداً عن الأساسيات كقناة سوق رئيسية للزبائن. ويشير إلى ابتكار ميتاماركت يطوق مجتمعات القيمة المضافة لخدمات البيع بالجملة، خدمات ومنتجات البيع بالتجزئة، والتعاملات. ولذلك ترعى القوى المحركة



الشكل 5-12 الرأسمالية المنحرفة في الخدمات المالية

للميتاماركت الخدمات الجديدة، التكلفة المخفضة، وفعاليات التعامل المطورة (مثل العملة الأجنبية، الحراسة، المتاجرة). بالإضافة إلى ذلك، يوضح الشكل عملية عدم التوسط التي يتمكن المستهلكين والعاملين من خلالها بالتعامل مباشرة مع مقدمين المنتجات والخدمات. فقد أصبحوا مشاركين في سوق البيع بالجملة، وأوقفت ببساطة مجموعة واسعة من وظائف الخدمة والسمسرة.

والمعاني المتضمنة في مثل هذه التغييرات في الخدمات المالية كبيرة جداً:

- تقدم ما وراء الرأسمالية التكنولوجيات، التسهيلات، والدخول للسوق والذي تمتع به سابقاً التجار المحترفين في أسواق البيع بالجملة إلى الأفراد لإدارة أموالهم الخاصة في منازلهم. كما ستؤدي بشكل متزايد إلى عدم توسط المحترفين.
- ستجد المنظمات، البنوك، وشركات التأمين التي لا تعتنق هذا النموذج صعوبة في تطوير الأنظمة الاقتصادية الواسعة لأعمالها. فإذا لم يقم أصحاب المناصب بالانتقال بالزبائن بسرعة كافية، فسوف يفشلون. كما أن تكاليف القناة جزء من تكاليف الطرق التقليدية. ولهذا وبفعل عوامل عديدة أخرى، فسوف تقود قوة الزبائن الأسعار وستختفي التطبيقات الحالية مثل مستويات

الفائدة لبطاقة الائتمان أو سيقرر انتزاعها.

- وعلى الشبكة، لن تكون لعبة عرض السعر جيدة كفاية. وسيتم التنافس على الخدمة، ابتكار المنتج، الفائدة الناتجة، والمعرفة. وسيكون اتصال النهاية الأمامية للشبكة بأنظمة العمل الموجودة بمثابة تعقب أتشيلز Achilles لخدمة الزبائن للاعبين تقليديين رئيسيين. وستكون النصيحة والمعرفة بالإضافة إلى إدارة الميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة حداً للمنافسة.
- ستعجل الميتاماركت العالمية التسوق عبر الحدود لزبائن الخدمات المالية وخدمة هذه الحسابات. وبالتالي سيعجل هذا إلى حد كبير تكامل السوق الأوروبية، على الرغم من المحاولات التنظيمية ومحاولات أخرى لإبطاء أو عرقلة تلك العملية في بعض المراحل. أما المقياس فسيساعد ويعرقل في آن واحد: فهو سيساعد من ناحية التكلفة، وسيعرقل من ناحية الخفة في الحركة والخدمة.
- لا يمكن تجنب الأزمات التنظيمية بشكل كلي. إذ سندخل فترة من التنظيم الأشد تكثيفاً، وهذا يتطلب شفافية أعظم والكشف عن المصالح المتقاطعة.
- سيتم تحويل عصبات كبيرة من النظام المالي لتجارة الجملة عن طريق العولمة المعجلة لأسواق الرأسمال وتبسيط المشاركة في المجازفة والأحكام العادلة. كما

ستؤدي القوى المحركة للميتاماركت إلى حدوث إعادة هندسة بسرعة كبيرة للاستجابة لإعادة بناء الأسواق بسرعة وللطلبات المتغيرة للزبائن. ولن يكون بمقدور أي بلد تجاهل السيولة المقدمة.

وهكذا ستحول السرعة، الفعالية، والشفافية صناعة الخدمات المالية حول العالم. وبالتالي ستصبح هذه الصناعة العظيمة إحدى العوامل الرئيسية الممكنة لنمو العمل المسرع وابتكار القيمة حول العالم.

التعليم العالي

نحن نعي بأن الكليات والجامعات اليوم «مرتبطة بالشبكة»، لكن تحول التعليم العالي لا يزال غير متمم بعد. وسيعرض التطور التعليم العالي على وجه اليقين تفسيراً هاماً لطرق العمل الالكتروني في العمل. ولقد كان لمفاهيم العمل الالكتروني إمكانية هائلة في قطاع خدمات نقلت بشكل تقليدي المعلومات عبر قنوات برأسمال كبير (رأسمال مادي ثابت، وبشري) ـ إلى حد كبير حتى أننا نتوقع تحولاً رئيسياً في القطاع، والذي بقي ثابتاً لم يتغير منذ تأسيس الجامعات في العصور الوسطى. ونحن نعتقد بأن كل مراحل التعليم ـ الابتدائي، الثانوي، التعليم العالي، التعليم المستمر ـ سوف تصبح في وقت قريب معتمدة على الانترنت. وبهذه الطريقة فقط سيكون من الممكن تعزيز التماسك، النوعية، والانتشار، وتحضير الطلاب للمشاركة

بشكل مبدع في عالم يتحول بسرعة على أسس الانترنت وما وراء الرأسمالية.

وبينما نتعرف بأن مجتمعات عديدة تدخل في بيئة تعليمية «K through 99»، فسوف نركز هنا على التعليم العالي. ففي هذا القطاع تنل مجموعة من المؤسسات الناجحة بشكل كبير منتجاً عبر نموذج متشابه من حيث البنية حول العالم. وعلى أي حال، فإن كلمة «منتج» تطلق ضوء إنذار. فقد يفضل العديد من أعضاء ومدراء الكليات أن يخصصوا لمكاتب القبول (رسوم الدخول) والعمل لمؤسساتهم مفاهيم مثل الأسواق، الزبائن، الطلب، العرض، القدرة، التكاليف، والتسعير، دون ذكر المربح. وإن تجاهل هذه الحقائق ليس ممكناً ولا حتى مفيداً، ليس في الوقت الحاضر ولا في العصر الآني للميتاماركت المتوسطة للانترنت. قد لا يمكن للتعليم أن يساعد ولكنه يغير. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف تكون مفاهيم العمل ذات صلة وثيقة به بشكل متزايد عندما تبدأ المشاريع الموجهة للربح قريباً بنقل منتج التعليم العالي بوساطة الانترنت والتكنولوجيات المتصلة به، تتحدى المؤسسات التقليدية غير الموجهة للربح للتعليم العالي. وبشكل عام ممكن رؤية التطور في قطاع البيع بالتجزئة. حيث عرفت تغطية الصفحات الأولى حول الصراعات بين أمازون دوت كوم وبارنز اكس نوبل Amazon.com وBarnes X Noble، وبين شركتي e Toy وToys ,R,US، بالتغييرات المثيرة التي يحدثها

الانترنت. وبالمقارنة، فإن التغييرات في العملية التعليمية ـ والتغييرات المحتملة ـ هي أقل وضوحاً. فقد استمر الأساتذة بإلقاء المحاضرات وتسهيل المناقشات. وتابع الطلاب التحدي لتطوير مقدرتهم على التفكير الحاسم. ولا يزال التعليم يلقن وجهاً لوجه في مؤتمرات صغيرة، وقاعات تدريس نموذجية، وقاعات للمحاضرات. وهكذا يبدو العالم الذي ينقل فيه الانترنت عناصر هامة للتعليم غير ممكناً بالنسبة للعديد من أعضاء الجامعة. كما تحدث مجادلات حماسية، وحتى احتجاجات، بشأن تأثير التكنولوجيا في كل زاوية من الجامعة، ولأسباب واضحة: ففي العالم الجديد الشجاع الوشيك، يمكن للتكنولوجيا ألا تتوسط الجامعات.

في عالم ثابت لا يتغير، قد يكون أعضاء الجامعة على حق. إذ ليست هناك من حاجة للدفاع عن غنى تجربة التعليم وجهاً لوجه بالمقارنة مع التعليم المتوسط للتكنولوجيا: فمن الواضح أنها تجربة جيدة. وعلى أية حال، فالعالم ليس هكذا فهو عالم متغير. وهذه المؤسسات التي تصمد ستفعل ذلك في لحظات تعرضها للخطر.

نعتقد بأن التعليم العالي سيطالب باتباع النموذج مابعد الرأسمالي، ولنبني هذا الافتراض على تقدير الضغوط التي تواجه التعليم العالي حالياً. إذ تقترح معظم المشروعات أنه حتى افتراضات التسعير الشائعة (مستويات التعليم الحالية)، فسوف

يكون لدى التعليم العالي طلباً مفرطاً من مئات الآلاف من الطلاب سنوياً خلال العقود العديدة القادمة. وهذا الطلب الزائد تسببه عدم القدرة على بناء قاعات تدريس ومصانع فيزيائية بسرعة كافية لمجاراة الطلب في البلدان النامية والمتقدمة. وعلى أي حال، فإذا استطاع استخدام التكنولوجيا خفض كلفة التعليم بشكل كبير بينما يقدم قدرات تعليمية أعظم، فمن الممكن أن يرتفع مستوى الطلب المفرط أكثر حتى، إلى الملايين سنوياً حول العالم، ومع ذلك يمكن أن يقدم التعليم ذو الجودة العالية لجميع من يطمحون إليه.

واليوم، تعد أكثر 65٪ من المهن ذات خبرة مقارنة مع 20٪ فقط عام 1950. ومع ذلك فإن هناك شخص واحد من بين مئة في العالم قد تلقى تعليماً جامعياً. وحتى هؤلاء الذين يحصلون على شهادات جامعية فإنهم يجدون أن زمن صلاحية هذه الشهادات يتقلص. ولإحراز التقدم في مهنهم، فلا بد من التعلم مدى الحياة، وتظهر الأرقام ذلك بوضوح: فاليوم تقريباً 50٪ من الطلاب هم فوق سن الخامسة والعشرين، مقارنة مع 25٪ فقط في عام 1970. كما سيكون من المستحيل فرضياً بناء مؤسسات أساسيات كافية لتلبية انفجار الطلب هذا. وسواء أردنا أم لا، فسيكون التعلم عبر التكنولوجيا الاستجابة الاستراتيجية لتلبية هذا الطلب. ولقد تفهم مجتمع الاستثمار فرصة الربح الكبيرة هذه، ويعد تدفق الرأسمال في هذا القطاع الشرارة التي

يحتاجها للانطلاق.

- في حرم الجامعات، بدأ مفهوم يعرف بحل واحد بالمائة (تكلفة) cost)1-percent) يستبدل دورات التدريس في الطلبات بدورات تدريس عبر التكنولوجيا بجزء من التكلفة. ويعتبر علم الحساب الجديد للعمل الالكتروني المطبق في التعليم العالي صريحاً. إذ تقترح دراسات حديثة بأن 25 ـ 30٪ من مواضيع التدريس تمثل 80٪ لتعليم معظم الطلاب الجامعيين. كما أطلقت مجازفات عمل جديدة متعددة لجذب «مقدمي المحتوى» والكليات الأفضل في كل من مجالات المواضيع هذه لخلق تعليم مرتكز على الانترنت بأسلوبين على أساس عالمي. وذلك لإحاطة مقدمي المحتوى والكليات الأفضل بالمنتجين والمجمعين الأفضل لمحتوى التسلية والتعليم. والنتيجة المرتقبة هي الوصول إلى محتوى تفاعلي يسيِّر الطلاب ذي نوعية عالية، ويتوفر حول العالم.

- وهي ليست إلا مسألة وقت حتى يتم تعزيز تجربة التعليم عبر التكنولوجيا من خلال موجات أكبر من التكنولوجيا الجديدة. وبشكل متزايد، فسوف يرتقي التعليم على الخط إلى «سلسلة الثراء». كما سيتم إيصال عناصر أكثر وأكثر من المنهاج الدراسي عن طريق التكنولوجيا. كما

أن الأنظمة الاقتصادية القياسية لجاذبية هذا النموذج واضحة. سيكون من السهل ملاحظة القدرة التي تتمتع بها المؤسسة على تقديم محتوى تعليمي بنوعية أعلى بتجميع أكثر فائدة ومتعة للمعلومات بجزء من تكلفة التعليم الحالي. وسيتلقى هؤلاء الذين يكملون دورتهم بنجاح ويعبرون عن جدارتهم درجة شرف في آخر الأمر، وسيحصلون على شهاداتهم من المؤسسات الكبيرة ذات السمعة الحسنة والتي تقدم هذه الدورات الدراسية.

وهناك أسواق تقليدية في عالمنا الجديد الـ K-99 من المتعلمين. وتقترح الأهمية المتزايدة للتعلم عن بعد، التعليم الخاص، وحاجة الناس بجميع أعمارهم لاكتساب المعرفة والمهارات المتاحة من خلال مؤسسات التعليم العالي، طلباً أعظم على التدريب، الدورات الدراسية، والشهادات. ومن الواضح أنه سيكون هناك فائدة أولية لمن يوجهون هذه الاحتياجات.

ويمثل الشكل 5 ـ 13 شرحاً جزئياً للقوى المحركة وراء تطبيق ما وراء الرأسمالية في مسألة التعليم العالي (أو لهذا الأمر، في أي مرحلة من التعليم). حيث يتم نقل نظام الجامعات والكليات التقليدي بعيداً عن المركز بشكل كبير. حيث يقوم عشرات الآلاف من الأساتذة والمعلمين، في آلاف

الجامعات والكليات، بتخفيض الجمع والمحتوى الفردي للصفوف من 5 ـ 200 طالب. ويختلف التقديم، النوعية والمحتوى بشكل كبير جداً، كما تختلف النتائج من منظور الطلاب بنفس الدرجة. وبينما يتم تحقيق بعض الترابط من خلال الكتب المدرسية الموحدة، رسوم الدخول، الدرجات، ومتطلبات الشهادة، التبادلات الأكاديمية، ومسائل أخرى، فإن الطريقة مع ذلك مجزأة تماماً ـ وكذلك الوسائل. وعلى أية حال، تعد الأنظمة الاقتصادية الضمنية لهذه البنية صعبة، مع وجود مصانع فيزيائية كبيرة جداً تدعم هذه الأنشطة ووجود طلب على جميع هذه الأشكال يفوق العرض إلى حد كبير.

ويقترح الجانب الأيمن للشكل 5 ـ 13 ابتكار ميتاماركت للمحتوى التعليمي. إذ قد يتألف من مجموعة من مجتمعات القيمة المضافة للمحتوى، وربما يبلغ عددها 25 ـ 30، موازية الدورات الدراسية الجامعية المبتغاة. وقد يركز كل مجتمع للقيمة المضافة على ابتكار المحتوى الأفضل في موضوعه وجمع المحتوى الأكثر فائدة وملاءمة، وتطوير واختبار للسلاسل المتعاقبة للدورة الدراسية الدائمة (المناهج) والاختبار. وربما تطبق القوى المحركة لأي ميتاماركت هنا: فقد تفتح كلاً من مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت لأي وافد جديد يقدم محتوى أفضل أو نقل أفضل. وقد ينشأ ابتكار ميتاماركت مثل هذا دوراً جديداً للجامعات. إذ قد يكون الجمهور المتوسط



الشكل 5-13 التعليم العالي

الكترونياً للتعليم العالي أكبر بكثير من الجمهور الحالي. كما قد تعزز الأنظمة الاقتصادية الجديدة توطيداً رئيسياً بين مؤسسات التعليم العالي. وربما تحث أيضاً على عدم الاستغلال التنظيمي على المصانع الفيزيائية الكبيرة وبنى الجامعات، والتي قد تصبح أقل أهمية. وكذلك قد تقوم بعض الجامعات بتنظيم وإدارة الميتاماركت التعليمية. وقد تقيم نوعية المحتوى والنقل لمجتمعات قيمة مضافة عديدة مركزة على المحتوى، وتنظم عملية النقل الدائم للطلاب، وتراقب اختبار الأهلية، ومتطلبات الأهلية بالنسبة للشهادات، ومنح الشهادات.

وهكذا فقد يتم تحويل الأنظمة الاقتصادية للتعليم العالي بشكل مثير. فقد تجد اليوم الجامعة التي تخدم مجموعة مؤلفة من 10,000 طالب جامعي، مع ميزانية عمل سنوية تبلغ 350 ـ 500 مليون دولار وتعليم بحدود 20,000 ـ 30,000 دولار سنوياً، نفسها تخدم مجموعة مؤلفة من 200,000 ـ 300,000 طالب. كما قد تدير ميتاماركت مؤلف من 50 مجتمع قيمة مضافة للمحتوى والتوصيل، يتم تمويل كل منها بحوالي 10 ـ 20 مليون دولار سنوياً (نماذج اقتصادية تشبه الإنتاج التلفزيوني أكبر من التعليم العالي اليوم)، مع ميزانية عمل إجمالية بين 500 مليون و1 بليون دولار وتعليم سنوي لكل طالب بحدود 1,500 ـ 3,000 دولار.

وبتعابير جودة المنهاج الدراسي، فقد يحد عدة طلاب

التقديمات المجمعة ذات الجودة العالية والتوصيل الميسر بحذر ومغرية جداً، مقدمة طريقاً سريعاً نحو كفاءة مادة الكتاب (الموضوع). وينبغي على هذه القيم، مجتمعة مع التعليم المنخفض، أن تعوض أكثر عن غياب العديد من المزايا التقليدية للتعليم العالي ـ الاتصال المباشر مع الجامعة، الزملاء، التأميم (التحول إلى الاشتراكية)، أنشطة العمل على الشبكة، الألعاب الرياضية ـ ولن يكون مفاجئاً فيما لو تم إتاحة هذه القيم من خلال وسائل وأماكن أخرى.

قد لا يكون من المعقول بأن نتوقع تخلي الجامعات كلياً عن مصانعها الفيزيائية عندما تطور التعلم عبر الانترنت. وعلى أية حال، تقدم الأنظمة الاقتصادية لهذا النموذج بديلاً موجهاً للربح ومغرياً جداً للمؤسسات الغير موجهة للربح. وربما تجذب هذه الأنظمة أيضاً الجامعة القائدة، والتي قد ترى أهمية تطوير قاعاتها الدراسية إلى مئات من القاعات الدراسية الالكترونية الممكنة للملايين، بينما يتم تعويضها بمستويات أجر مايكل جوردان. ونحن نعتقد بأن باستطاعة الميتاماركت أن تساهم إلى حد كبير في التعليم العالي ـ وأنه سيتم انتشار العملية بأسلوب يشابه إلى حد معقول الوصف الذي قدمناه. وبينما تقتضي العملية تغييراً جوهرياً، فإن غرضها لا يزال تقليدياً إذ يكمن في زيادة القيمة الكلية للرأسمال البشري والرأسمال الفكري في العالم. ولا يمكننا أن نتجاهل بأنه حالما يحدث هذا بشكل

جاد، فإن أثره على التعليم العالي سيكون تحويلياً:

- من المحتمل أن يتآكل النظام المسيطر: فقد يضع عدم التوسط الطلاب في تواصل مع المحتوى الأفضل، المطور من قبل أعضاء بارزين في الجامعة إلى قاعات دراسية الكترونية بعشرات الطلاب إن لم يكن الملايين منهم. وستتغير الأسس الاقتصادية للمهن الأكاديمية بشكل مثير.
- قد تجد العديد (وربما معظم) الجامعات والكليات انهيار التطبيقات بشدة إلى حد تتلاشى معه حيوية مؤسساتهم الاقتصادية.
- قد ينتقل تطوير المحتوى التعليمي والمدرسي إلى نموذج جديد.
- وقد تصبح المصانع الفيزيائية المدهشة والكبيرة عواقب للقادة المؤسساتيين الذين يحاولون التقدم إلى ما وراء الرأسمالية ـ وقد تقدم أيضاً مزايا كبيرة للاستشارة الطلابية / الجامعية الدورية، والبحث، والكشف عن قدرات العمل على الخط، فيما إذا كانت المؤسسات موضوع النقاش قادرة على التقدم بسرعة.
- وقد تنخفض قيمة الوضع الممتاز والخاص لبعض المؤسسات. وربما تصبح رسوم الدخل المنفتحة مجتمعة مع اختبار الأهلية الصارم قاعدة لجميع المؤسسات مع عروض متوسطة الكترونية.

- وقد يكون هناك هجرة لقيمة الشعار (القيمة التجارية). إذ قد تستحقها الجامعة الأعلى «الوكيل الحر»، أي أكاديمية أمثال مايكل جوردن. كما قد تزداد قيمة المساهم في الجامعة الالكترونية التي تمنح شهادات معتمدة مع دورات مقدمة من قبل هيئة عالمية من عدة أساتذة لامعين.

وتحدث جميع هذه النزعات. إذ تكتسب شركات النشر الالكترونية الصحف المدرسية في كل مكان في العالم كما تحول العديد منها لتقدم على الخط التفكير العلمي والأكاديمي في الوقت الفعلي. كما يتم تشكيل مؤسسات تعليمية على الخط وتخصص موارد للاستثمار لابتكار نماذج جديدة للتعليم العالي.

ولابد من أن تكون النتائج الاجتماعية والاقتصادية هائلة حقاً نتيجة لذلك. إذ ستتاح فرص التعليم العالي بشكل متزايد بأسعار مغرية حول العالم. وعندما يتم تنمية الإمكانية البشرية، فلابد أن ينتج عن ذلك توسع مثير في النشاط الاقتصادي على أساس عالمي. وهكذا فلابد أن يؤثر ذلك، مجتمعاً مع أسواق رأسمال أكثر فعالية، على ابتكار القيمة الاقتصادية واتساع الثروة.

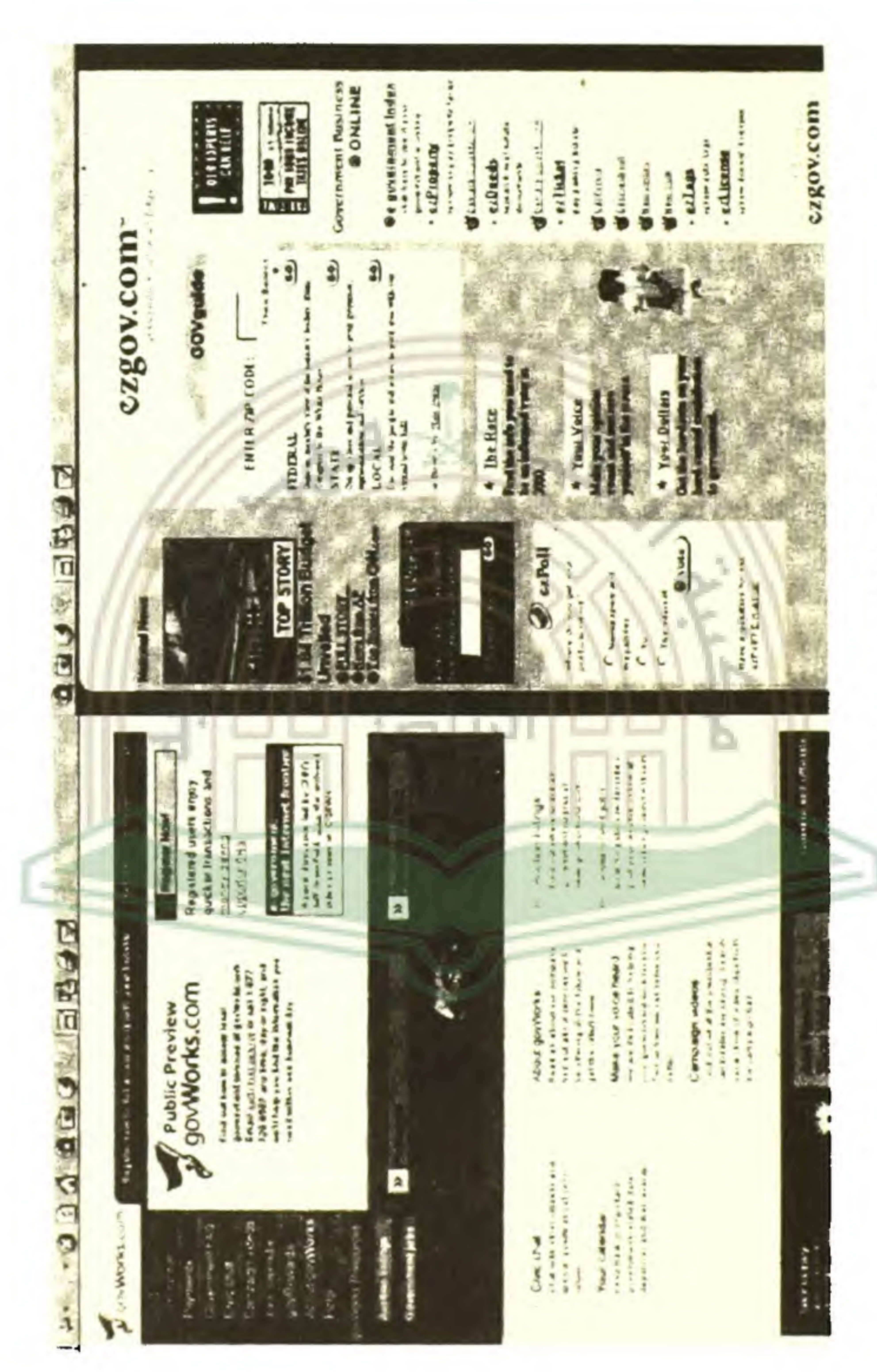
القطاع العام:

نركز في هذه المناقشة على القطاع العام للولايات المتحدة فقط لسهولة التحليل، ولكن قد ينطبق معظم النقاش على

حكومات أخرى حول العالم. فباستهلاكها أكثر من ثلث الناتج القومي الإجمالي للأمة، لن تكون حكومة الولايات المتحدة محمية أكثر من أي قطاع آخر من القوى المحركة لما وراء الرأسمالية. وقد يخلق عدم توسط القطاع العام أقسام جديدة كبيرة مخصخصة في القطاع الخاص الموجه للربح، يتم تنظيمها في ميتاماركت مختصة بالخدمة.

وفي الوقت الذي يكون فيه العمل الالكتروني عبارة عن تسويق، بيع، وشراء الخدمات والسلع عبر الانترنت ووسائط إعلام الكترونية أخرى، فإن الحكومة الالكترونية هي استخدام للمعلومات الالكترونية لتحسين الأداء، ابتكار القيمة، وتمكين بناء علاقات جديدة بين الحكومات، الأعمال التجارية، والمواطنين. حيث تبني الحكومة الالكترونية جسور اتصال بين كيانات الحكومة ومزوديها وزبائنها، فهي تصل بين المواقع، وحدات الحكومة، والزبائن، والسلطات القضائية. وبالممارسة، تقتضي الحكومة الالكترونية تبني أعمال الحكومة الحالية وتحويلها إلى شبكات عمل وتطبيقات مشتركة.

كما كانت الحكومة الفيدرالية في منافسة شديدة مع الحكومة الالكترونية لسنوات عديدة ـ بدءاً بمراجعة الأداء القومي، والذي استهدف استخدام العمل الالكتروني لتحويل عمليات الإدارة الفيدرالية، وصولاً إلى مبادرات أمريكا للعمل (حق المواطن باستخدام الشبكة للحصول على المعلومات



الشكل 5-14 أمثلة عن بعض صناع سوق الحكومة

والخدمات العامة). وعندما كان القطاع العام يناضل، بدرجات مختلفة من النجاح، لتطبيق تكنولوجيات العمل الالكتروني على عملياته وخدماته الخاصة، فقد تولى ورعى ممارسات قيادة عديدة مع تكنولوجيات جديدة من ضمنها الشيكات المصرفية الالكترونية. البطاقات الذكية، والأسواق التجارية الالكترونية. ولقد تحدى تقرير رئاسي حول العمل الالكتروني في 28 كانون الأول عام 1999 جميع الوكالات الفيدرالية للاستمرار في تقوية نفوذ الانترنت لتحسين خدمة الزبائن وجعل عمليات الحكومة أكثر انفتاحاً وفعالية.

وتتحرك الحكومات المحلية والرسمية باتجاه المركز إذ تحول اهتمامها نحو الانترنت كوسيلة لتحسين الأعمال الداخلية، خدمات الحكومة، وتدفق المعلومات عبر الوكالات والسلطات القضائية. وفي عام 1999، اشتركت أكثر من 50٪ من مجمل الولايات في مبادرات العمل الالكتروني الهادفة إلى توفير القيادة الالكترونية لتنفيذ العمل وتحصيل الضرائب (وكلاهما مستهدفين في مجتمع العمل). كما تبتكر حكومات محلية عديدة خدمات مثل ezgov.com، يرعاها جاك كيمب Jack Kemp وماريو كومو Mario Cuomo والتي تقدم للشبكة مقدمي خدمة رئيسيين مثل مكتب موتور فيكل Motor Vehicle Bureau. وكلمة السر على المستوى المحلي هي تقديم «نافذة واحدة للحكومة» للمواطنين ومستويات خدمة مطورة. ويوضح الشكل 5 ـ 14 بعض

المنتجات الحديثة. وتتبنى الحكومات طريقة متواضعة ولكنها فعالة. فهي لا تقوم بالمفاوضة حول عقود كبيرة بأسعار عالية لبناء أنظمة متعارف عليها. ولكنها تستخدم بدلاً من ذلك حلولاً صغيرة لمشكلات بسيطة ومعيارية مثل إدارة العمليات المطلوبة من قبل رخص السماح بالصيد، الضرائب على الملكية، بطاقات السواقة والسيارات، وبطاقات السماح بالوقوف.

وذلك بالإضافة إلى تقديم حلول مهملة لتلبية حاجات نطاق كامل من الولاية والسطح البيني للزبون المحلي، يشغل العمل الالكتروني مجموعة متنوعة من محركات البحث عن المعلومات للحكومة حتى تتمكن من إيجاد طريقها من خلال ما يسمى عادة «متاهة البيروقراطية». ووفقاً لكيلي كيمبل، الرئيس التنفيذي لـ سي.دي.آر تكنولوجيز SDR Technologies، «فإن الفرصة في الحكومة الالكترونية كبيرة جداً حتى أنه بالرغم من النمو السنوي بمعدل 200 ـ 300٪، فلا نزال متخلفين عن سوانا».

لقد كان الانترنت ولا زال، مع قبوله كقناة حيوية للعمل، القائد الرئيس للفائدة المعجلة والالتزام نحو الحكومة الالكترونية بين الموظفين الرسميين للقطاع العام عبر الأشهر الستة الماضية. نعم ستة أشهر ـ ولهذا فهي لا تزال جديدة، ولكنها حقيقة وسوف تكون مركزاً لأعمال الحكومة بشكل متزايد. وتتضمن العناصر الرئيسية التي تقود هذا التحول ما يلي:

- الطلب المعزز على خدمات حكومية أكثر استجابة، وملاءمة، وسرعة من قبل المواطنين والأعمال التي تعتاد الآن على الخيارات الواسعة على الخط في القطاع الخاص.
- انكماش القوى العاملة للقطاع العام بفعل الضغط المستمر لتحسين، وتوطيد، أو التخلص من العمليات الكتابية أو استبدالها بعمليات الكترونية.
- قلة تحمل مجتمع العمل بشكل متزايد للرضوخ المزدوج ومتطلبات إعداد التقارير وتنظيمات الإدارة السرية.
- مطالبة صناع السياسة بتنفيذ أسرع للتشريع، والذين هم على استعداد لتغيير القانون والأنظمة لتمكين الاستخدام الواسع للتكنولوجيات الالكترونية.

وبينما تتحرك كيانات القطاع الخاص غالباً باتجاه العمل الالكتروني لتحسين الحد الأدنى، فإن السلطات القضائية للقطاع العام، غير المهتمة بالربح، لديها دوافعها الخاصة المقنعة. إذ يرغب الموظفين المعينين والمنتجين ببناء صورة عامة أفضل وإنجاز خدمة أعظم. كما يطمحون لزيادة ثقة الناخب والمكلف بدفع الضرائب، إدارة المجازفة والرضوخ بفعالية أكبر، وتقوية نفوذ الرأسمال البشري.

وخلال السنتين القادمتين، سيتابع الانترنت وتكنولوجيات الكترونية أخرى تحويل الحكومة. وتتضمن بعض رؤى (مظاهر)

هذا التحول تحولاً في الدور الأساسي لوكالات الحكومة من دور المنفذ إلى دور المسهل (الميسر). حيث سينصب دور الحكومة في مراقبة الرضوخ، فيما يعارض لتنفيذ السياسة والقوانين والأنظمة بشكل عملي. كما ستوضع القوانين مع المعلومات العامة المدخلة في الوقت الفعلي في ضوء جميع البيانات الاحصائية والتاريخية ذات العلاقة، من خلال استخدام اللقاءات البلدية على الخط والتصويت الالكتروني.

وعندما يتمكن الانترنت من الحصول على المعلومات المثبتة الآنية في كل درجات الخادمين المدنيين من أعلاها إلى أدناها، فسيكون لدى الحكومة نظرة لم يسبق لها مثيل عن أداء مزودي ومقدمي الخدمات. وستصبح معظم العمليات الحكومية روتينية، بينما ستقدم مجتمعات القيمة المضافة الأكثر كفاءة وفاعلية للخدمات. كما ستعمل الحكومة كدامج للنظام، مبتكر ومدير للميتاماركت، جامعة الأعمال والمواطنين مع البائعين والموظفين العامين الذين يقومون بخدمتهم. ومن خلال نافذة خدمة عامة على الخط، سيبدأ المواطنون بالتفاعل مباشرة مع المقدمين النهائيين مثل المستشفيات، البنوك، شركات التأمين، والجامعات. وستسير الطلبات على الخدمات الكترونياً مباشرة إلى المقدم، دون الحاجة إلى التنقل في درجات حكومية عديدة. واستجابة لذلك، ستقدم الخدمة مباشرة لطالبها عن طريق البائع، محولة مرة أخرى العمليات الحكومية.

ويقدم الشكل 5 ـ 15 تفسيراً موجزاً لانتقال الحكومة إلى بناء ميتامارکت. إذ يخلق التطبيق النظامي للانترنت من أجل الشراء وكسطح بيني لنقل الخدمة ميتامارکت يحتمل أن تكون فيه خدمات الحكومة المخصخصة بشكل متزايد. كما تتم مراقبة خدمات عديدة من قبل وكالات الحكومة دون أن يتم إيصالها مباشرة عن طريقها. (وهناك سيناريو أخر ممكن: فقد تراقب الميتامارکت ومجتمعات القيمة المضافة بشكل متزايد من قبل صناع سوق الخدمة العامة في القطاع الخاص). وكنتيجة جزئية لعدم التوسط، ومثل ميتاماركت أخرى، فقد يقدم ميتامارکت



الشكل 5-15 الحكومة العاملة وفق مبدأ ما وراء الرأسمالية

الحكومة سطحاً بينياً مشتركاً مباشراً بين المواطنين الذين يناشدون خدمات الحكومة وبين وكلاء توصيل خدمات القطاع الخاص.

ومع الوقت، يمكن لهذه العلاقات أن تتطور بطرق مدهشة. فعلى سبيل المثال، قد ينتظم آباء الطلاب في المدارس العامة، ملاك المنازل في الجوار الذين يناشدون صيانة الطرقات، أو المواطنون الذين يلتمسون حماية الأمن والحماية من الحرائق من البلدية، للتعامل مباشرة مع مقدمي الخدمات الخاصة على أساس اتفاقهم على الأداء. ولكن تعثر تجارب من هذا النوع في الماضي بسبب الافتقار للشفافية في نظام التوصيل، وعدم موافقة الحكومة على نوعية الخدمات المقدمة، وعدم فعالية وكفاية عمليات البيع بالمزاد العامة بالنسبة للخدمات. أما اليوم يقدم القبول الكبير للمفاهيم المرتكزة على الشبكة فرصة مثيرة لعدم استغلال رأسمال الحكومة، عدم توسيط الخدمات، وخلق ميتاماركت أكثر نشاطاً لايصال الخدمة العامة. كما تستطيع القوى المحركة للميتاماركت أن تحسِّن بشكل كبير أداء وكلاء الخدمة داخل السوق، تبسيط عملية الطلب العام، وتبسيط مراجعة الأداء من خلال مردود سريع للمستهلك. كما يمكن أن تسهِّل الميتاماركت إلى حد كبير الإصدار الأسرع للخدمات الجديدة. وقد تسمح لوكالات الحكومة بالتركيز أكثر على المواطنين والعناصر الأخرى لضمان تلبية إيصال الخدمة لحاجات المتلقي حقاً.

ومن وجهة نظر مهتمة بالفعالية، ينبغي أن يخفِّض هذا التحول التكلفة النهائية لنمو الخدمات العامة. فعن طريق خصخصة آلية النقل، يغير بشكل مثير التوازن السياسي للخدمات العامة والكثير من المحركات التي كانت ترفع تكاليف الحكومة خلال العقود الستة الماضية. كما يوسع المقياس المرتكز على السوق للخدمات العامة، كما ستخلص المنافسة المعززة بموجب شروط الميتاماركت إيصال خدمة أفضل بأسعار أكثر إغراء. وفي النهاية، ينبغي ألا يتوسط الكثير من المعلومات ووظائف السمسرة لوكالات الحكومة، وأن يخفض بشكل مثير حاجة الحكومة لقاعدة كبيرة لرأس المال البشري والفيزيائي.

ومن منظور علم دراسة الموارد المالية العامة، فسوف تنجح الأنظمة الاقتصادية لميتاماركت القطاع الخاص المستندة على الشبكة: إذ ستخلق الحلول المرتكزة على الشبكة فعالية أكبر للتكلفة عبر النطاق الكامل للبرامج العامة. كما ستبدو منافسة للميتاماركت. والخصخصة في معظم البرامج الكبيرة، متضمنة برامج التأهيل الأكبر، مغرية بالنسبة للسلطات المالية العامة. وهكذا قد تعكس تخفيضات الميزانية بمعدل 20 ـ 30٪ وفعالية القطاع الخاص المنافسة بشكل متزايد في إيصال الخدمات العامة، المكاسب التي تقدمها الميتاماركت. وستكون الأنظمة الاقتصادية مقنعة بمفردها، ولكن المقياس السياسي سينجح. كما يجب أن يطالب المواطنين بأن يقوم الموظفون

العامون بما يلي:

- تطبيق المبادئ ما وراء الرأسمالية بشدة في الحكومة.
- تخفيض الصرف العام بنسبة 20 ـ 30٪.
- تطوير أطر السياسة العامة التي تستطيع التجاوب مع فترة النمو الاقتصادي المتفجر، والتي قد تصل فيها تقديرات أسواق الرأسمال في الولايات المتحدة إلى 80 تريليون دولار في السنوات الثمان أو العشر القادمة.

الخاتمة

هناك العديد من الطرق الممكنة الأخرى ـ والخادعة ـ لتفسير تطبيق ما وراء الرأسمالية ولقد استطعنا أن نصور حال عدم تمويل العناية الصحية وإيصالها والقابلية المتوقعة لحمل ونقل خطط العناية الصحية، المباعة مباشرة للأفراد (بدلاً من بيعها كمجموعة للشركات) ومن ثم للأفراد التابعين لها من عمل إلى عمل. وفي قطاعات أخرى للعناية الصحية، تتشكل الميتاماركت حول عناصر رئيسية لإيصال العناية الصحية، متضمنة عرض المنتجات الطبية، التصوير والتشخيص، تمويل العناية الصحية والإدارة الفيزيائية. كما استطعنا أن نكتشف ميتاماركت جديدة تتشكل بسرعة في مناطق التصنيع للعملية والمواد. كما أمكننا أن ننظر إلى تبادلات التأمينات الرئيسية، محاولة الآن استخدام القواعد البيانية لمعلوماتها لابتكار

ميتاماركت عبر عدد من القطاعات. وكذلك تمكنا من اكتشاف حدوث ميتاماركت في الأعمال الصيدلانية، والمرافق، والمستشفيات، والتكنولوجيا العالية. ولكن الهدف من هذا الكتاب لا يكمن في القيام بمراجعة شاملة. فنحن نطمح فقط لعرض مجموعة من المبادئ الاستراتيجية والرؤى الاستراتيجية، التي تدعمها أطر عمل متعلقة بالمفاهيم، والتي يجب أن تثبت فائدتها بالنسبة للمدراء عندما يبدؤون بتطبيق هذه المبادئ.

وهناك ثورة تحويلية ومثيرة تصل عبر جميع صناعاتها، وتتجاوزها إلى الحكومة (أو تصل بها إلى الحكومة). فهذه اللحظة لا تشبه الثورة الصناعية. ولكن هناك اختلاف، فقد تقدمت الثورة الصناعية ببطء، بينما سوف تحدث هذه الثورة ـ في العديد إن لم يكن جميع الأوضاع ـ خلال السنتين القادمتين، محدثة عراقيل ضخمة، فرص، وابتكار مرافق لمقادير هائلة من الثروة والقيمة الاقتصادية الجديدة.

وبينما لا يضطر المدراء المؤسساتيين والمتحدين لفهم جميع التفاصيل التقنية وتوجيه كل مظهر من مظاهر الثورة الجديدة، فإنهم بحاجة لقبول التغيير الهائل بدلاً من تجاهله أو تأجيل التوجه فيه. وسوف يحتاجون للشجاعة والمشاركة في هذه الثورة وتوجيه مؤسساتهم بنجاح من خلالها.

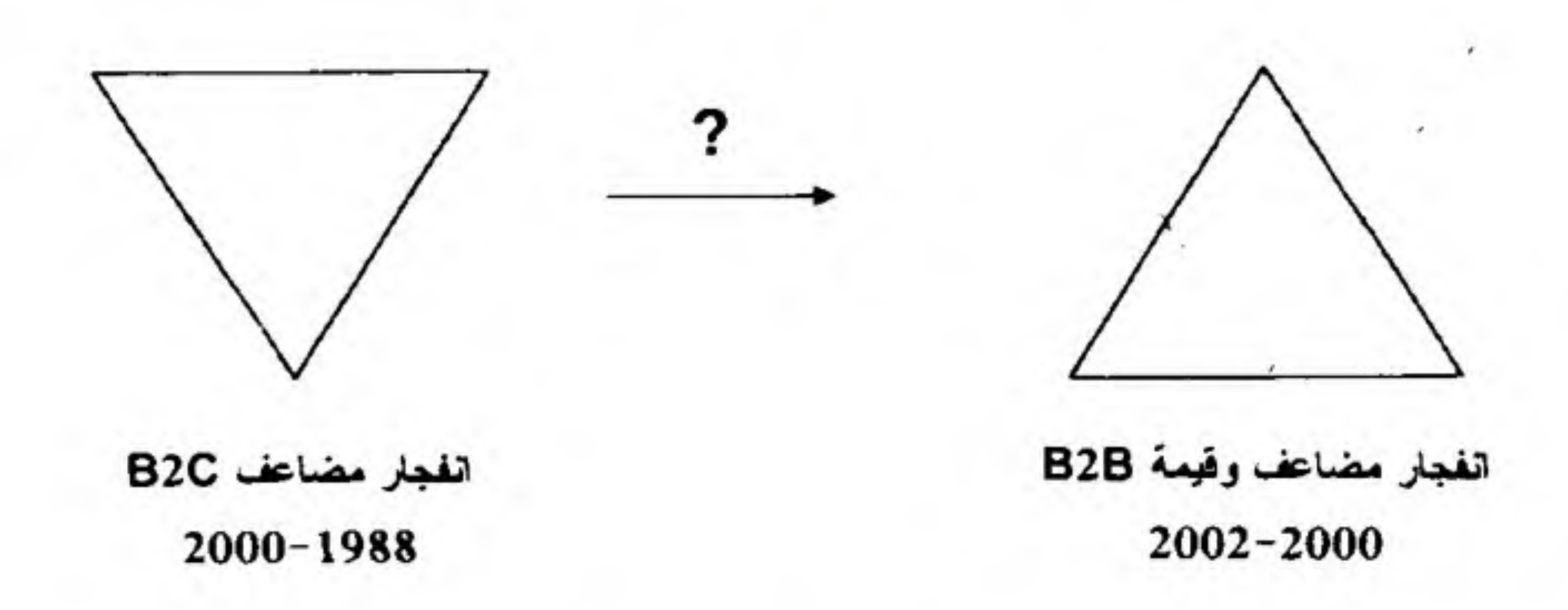
6

الأنظمة الاقتصادية الجديدة لما وراء الرأسمالية وقياس الأداء

لقد قادت الشركات المشاركة في تحول العمل الالكتروني B2C مضاعفات هائلة في عالم التجارة. وقد نمت بضعة شركات منها فقط بسرعة أكبر من الأدلة الكلية، وفشلت لذلك الأرباح النهائية للعديد منها بتجاوز كلفة الشركات من الرأسمال، ولم تولد العديد من شركات دوت كوم (com). أرباحاً، على الرغم من مضاعفاتها العالية جداً. ومع ذلك يستمر السوق بمكافأتها.

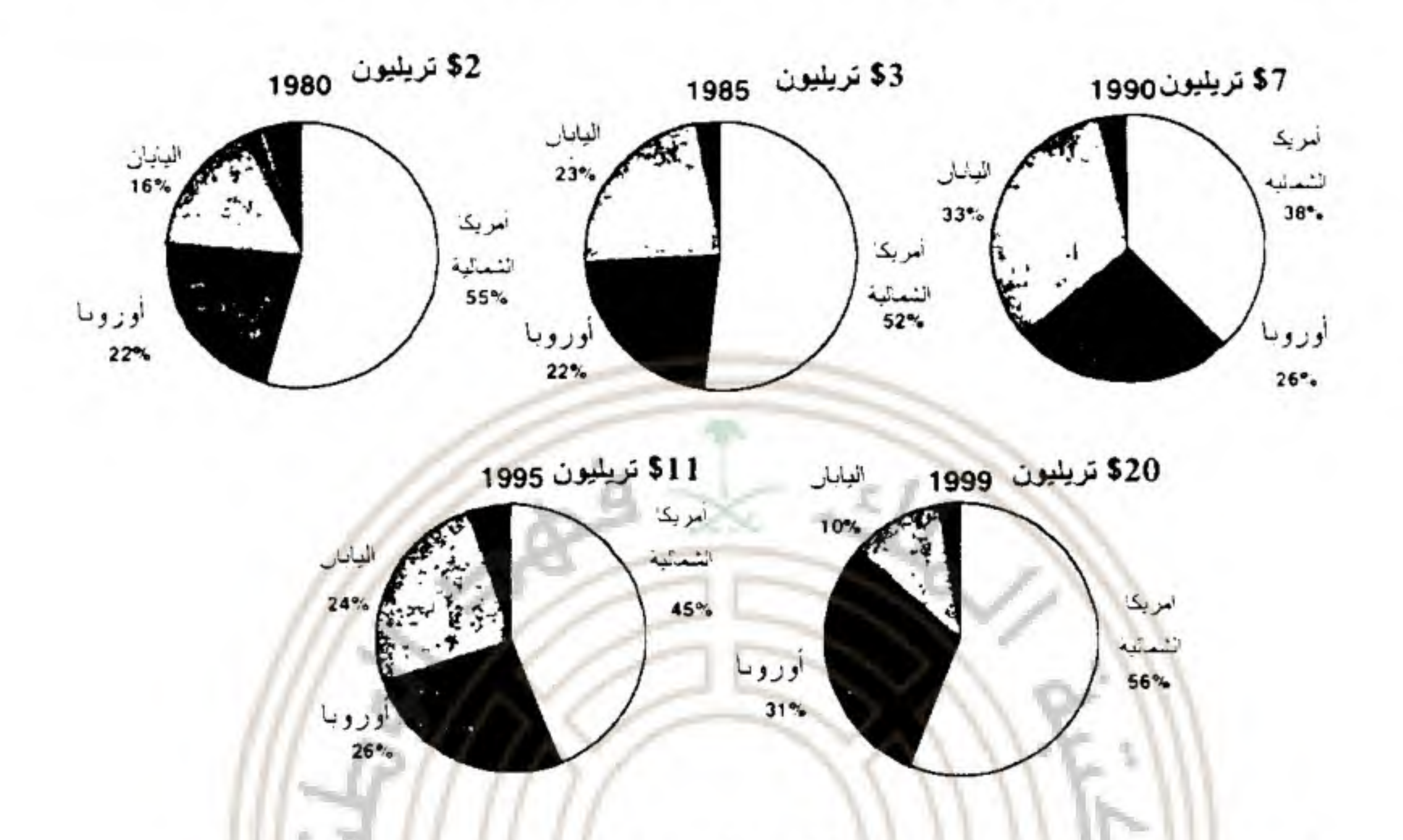
والسوق ليس على خطأ. إذ يتم ابتكار ثروة وقيمة اقتصادية حقيقية. ولا يتم تضخم «اقتصاد فقاعة الانترنت» إلى حد الانفجار. كما لا تقوم الأعمال بتفكيك أسواقها الخاصة أو جذب أسواق أخرى في لعبة نتيجتها الصفر (لعبة مبنية على مبدأ تعادل خسارة طرف مع مكاسب الآخر). وفي نفس الوقت، لا تزال المبادئ الرئيسية للعمل مطبقة. كما تحتاج الشركات لخلق تدفق معزز للأرباح لتكون قيمة، وليبقى النمو سنة بعد سنة

مستمراً، وهناك اختبارات موثوقة تحدد فيما إذا الشركات تطور قيمة اقتصادية حقيقية وتبتكر ثروة قابلة للاستمرارية أم لا. ولكن، ما هي إذاً الطريقة الأفضل لفهم الأنظمة المترية للاقتصاد الجديد؟ وكيف يمكن تحقيق تطبيق أفضل للأنظمة المترية الموثوقة بغية تقييم الفرص وتركيز الاستثمارات في مجالات ستطور الثروة والقيمة؟ ويطرح الشكل 6 ـ 1 سؤالاً استراتيجياً يجب، برأينا، أن يكون مركزاً للاستراتيجيات ما وراء الرأسمالية. فلو ولدت ثورة B2C في السنوات الحديثة قيمة هائلة ضمن جزء صغير جداً من الاقتصاد الكلي، فما هو مقدار القيمة التي ستتولد عند تحويل المشاريع الصناعية نفسها إلى شركات B2B مابعد رأسمالية؟ ربما علينا أن نتذكر أيضاً، توسع أسواق الرأسمال حول العالم في السنوات العشرين الماضية. وهذا ما هو واضح في الشكل 6 ـ 2.



الشكل 6-1 وعد القيمة لـ B2B

وكما يشير الشكل 6 ـ 2، فقد ازدادت قيمة سوق الرأسمال العالمي أربع مرات خلال فترة العشرين سنة، منتجة



الشكل 6-2 التغييرات في استغلال رأسمال السوق العالمي أثناء فترة الثمانينات وفترة التسعينات

نمواً سنوياً بحدود 13 ـ 14٪ ومن جهة أخرى، فقد تبدل توزيع ثروة وقيمة السوق بشكل مثير في نفس الفترة. وأثناء فترة التسعينات، كانت اليابان وبلدان أخرى آسيوية سريعة النمو، بالإضافة إلى ألمانيا الغربية قادرة على الاستفادة من الأسواق الصناعية والاستهلاكية العالمية المتنامية من خلال استراتيجيات تصدير عظيمة وضعت يدها على حصة السوق المتزايدة. كما تابع اللاعبون الرئيسيون من هذه الأقاليم بالقيام باستثمارات رأسمال عالمية تمركزت عبر البحار للتصنيع وساعدت على تجاوز الرأي المحلي النصير للحماية الجمركية.

ولكن الأمور اختلفت في فترة التسعينات. فعندما تم دمج وتحرير أسواق الرأسمال العالمية، ومع بدء التكنولوجيا العمل الشبكي بالتأثير بشكل رئيسي على أداء العمل، خلقت الصلابات في نماذج الاقتصاد الآسيوية ونماذج أوروبية معينة انعكاس للثروة. وقد أثبت ذلك في اليابان. وبينما ازدادت الحصة الأوروبية من قيمة سوق الرأسمال المجملة، بفضل التكامل المتزايد للأسواق الأوروبية، شهدت بعض الأسواق الأوروبية ـ وخصيصاً ألمانيا الموحدة مؤخراً ـ تراجعاً خلال تلك الفترة.

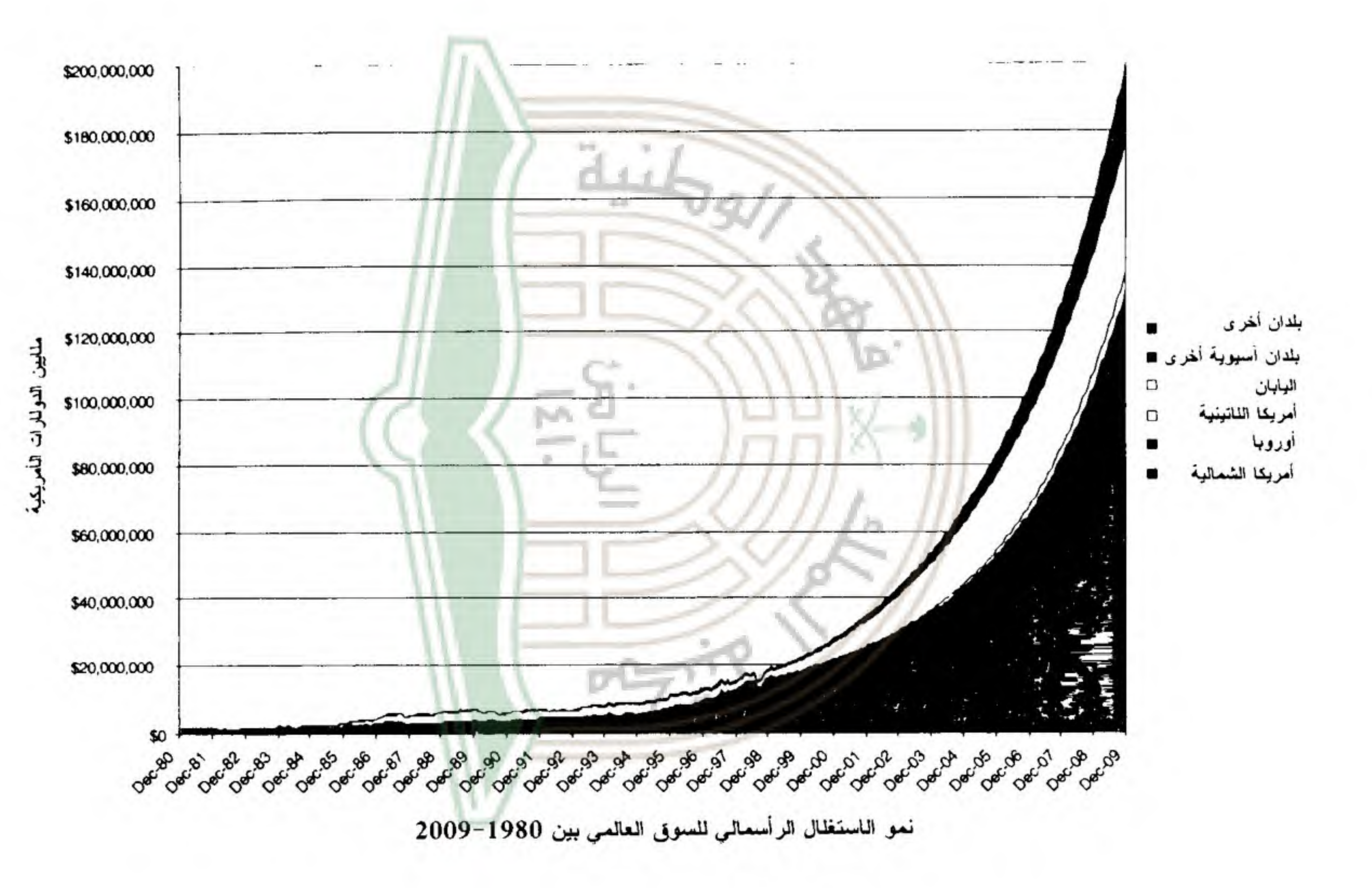
وعلى الرغم من الصعوبات الإقليمية، فقد شهد العالم ككل فترة مستمرة وثابتة بشكل مثير من النمو والتوسع، مع عواقب اقتصادية واجتماعية ايجابية بشكل عام. وربما تثبت هذه الفترة المثمرة بشكل سائد بأنها مجرد تمهيد للتوسع في الثروة والتوسع الاقتصادي المحتمل الذي تحمله ثورة العمل الالكتروني B2B. وفي كتابنا أثبتنا بأن B2B يستطيع تسريع النمو الاقتصادي وابتكار الثروة من عدة منظورات:

- توسع الدخل للسوق.
- تعزيز أفضل لنفوذ الرأسمال المالي.
- تحسين هام في فعالية التشغيل.
- وتحسين مثير في فعالية أسواق الرأسمال.
- العولمة وإنتاج رأسمال بشري على مقياس لم يسبق له مثيل.

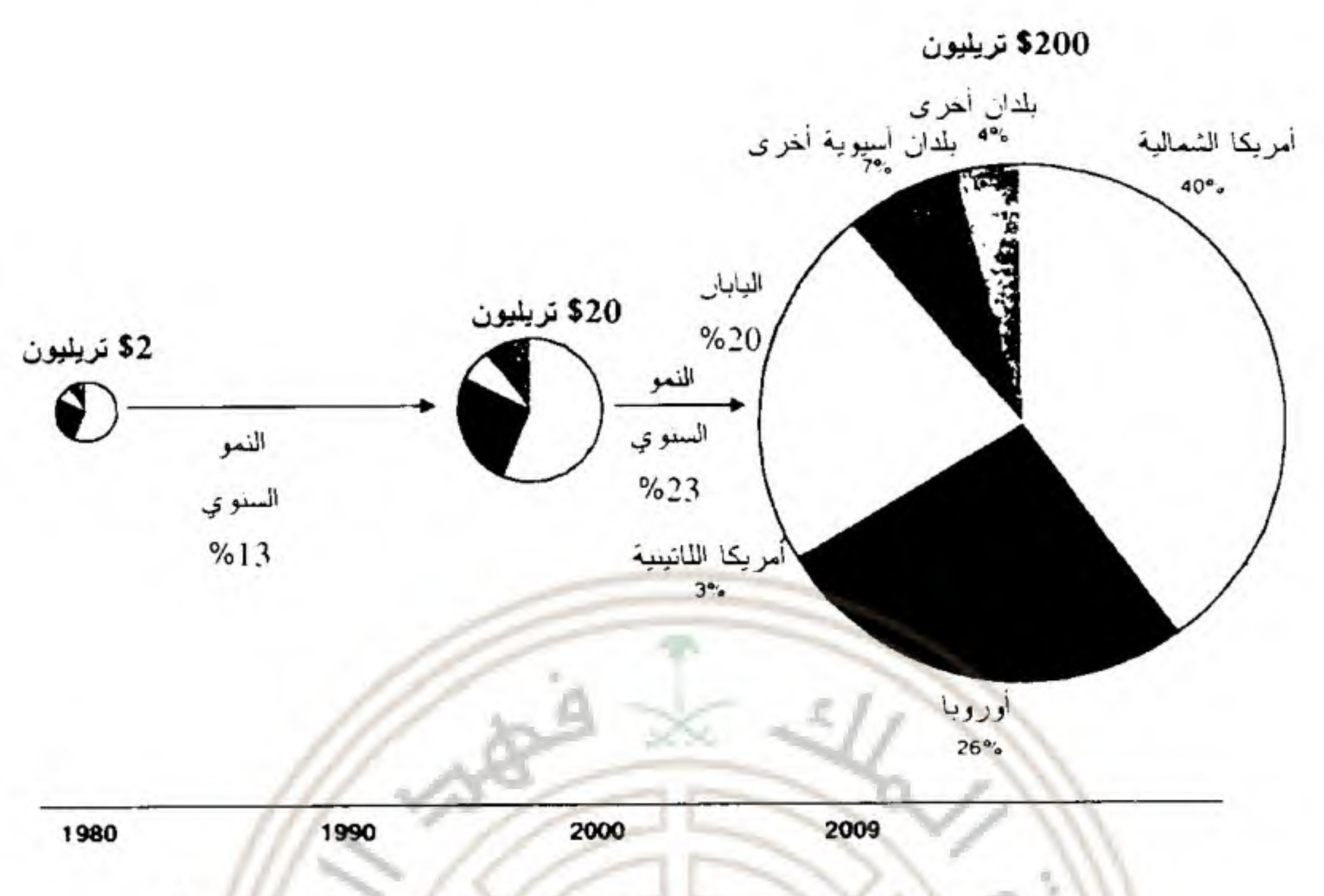
وبافتراض صحة الأسواق وأن تجاوب السوق الرأسمالي مع ثورة الانترنت B2C هي فقط بداية لنزعة طويلة الأمد. وإن كان ذلك صحيحاً، فبتقديرنا أن نمو السوق الرأسمالي السنوي المركب الذي تسببه العوامل الجديدة القائدة للقيمة لما وراء الرأسمالية يمكن أن يسرع بنسبة 13 ـ 23٪ خلال السنوات الثمان أو العشر التالية. ولذلك يبدو الرسم البياني لنسبة هذا النمو في الشكل 6 ـ 3 مذهلاً.

كما توضح هذه النتائج الرائعة في الشكل 6 ـ 4، والذي يضع يده على التحولات الهائلة في الأوضاع الاقتصادية العالمية التي تبعث برأينا الانطلاق الكامل لما وراء الرأسمالية. كما يمكن أن يزداد ابتكار الثروة وابتكار القيمة الاقتصادية عشر مرات خلال فترة 8 ـ 10سنوات، من 20 تريليون دولار إلى 200 تريليون دولار. وقد يولد ذلك بشكل طبيعي أثراً مضاعفاً: فمن خلال الاستفادة من توسع الأسواق الصناعية والاستهلاكية، قد تمتلك المؤسسات العامة فرصة لتوجيه القضايا المجتمعية، والاقتصادية، والعالمية الرئيسية التي استعصى حلها في الماضي.

ولكن هل يعد هذا نموذجاً واقعياً للمستقبل؟ وكيف يمكن استيعابه من وجهة نظر علم الموارد المالية؟ تقترح التحاليل التي وجدناها مقنعة بأنه بالفعل نموذج محافظ ـ على الرغم من أن التنبؤات التي أسسنا عليها نموذجنا تعد أكثر تفاؤلاً من معظم التقديرات المؤسسة حول تأثير ثورة B2B. وبشكل عام، في



نمو الاستغلال الرأسمالي للسوق العالمي بين 1980-2009



الشكل 6-4 إطلاق القيمة العالمية من خلال ما وراء الرأسمالية

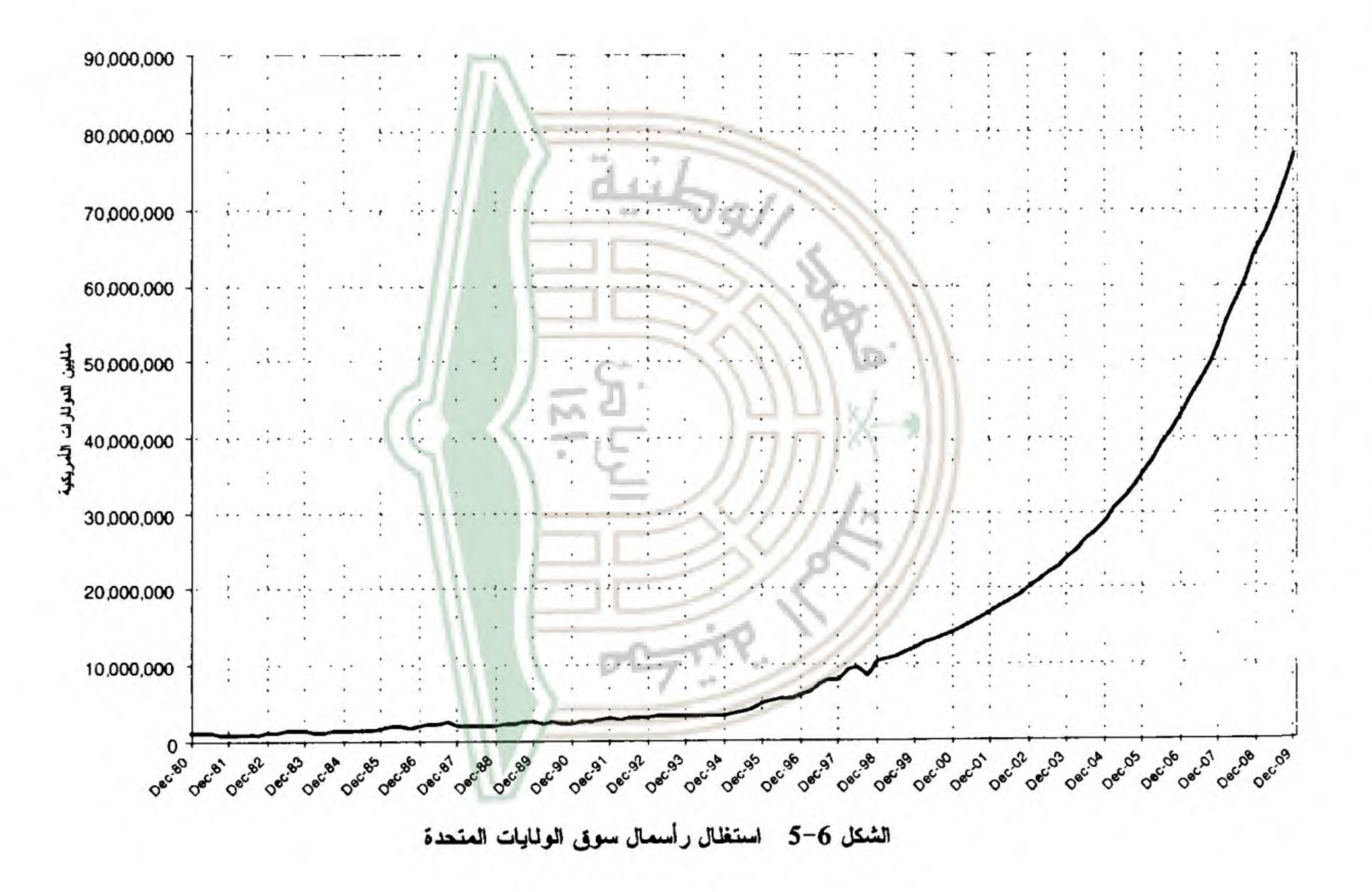
الوقت الذي يبدأ فيه بعض المحللين بالإشارة إلى إمكانية حدوث نمو أعظم، لا يرى معظمهم تماماً الأثر المضاعف الهائل الذي تخلقه ما وراء الرأسمالية.

قد تبدو تقديراتنا حول نمو سوق الرأسمال حول العالم معقولة للبعض ـ ولكنها ستبدو للعديد بأنها عالية على نحو غير معقول. لذا مع الأخذ بعين الاعتبار الحق المقدس في الشك المنهجي، نود أن نقدم منظوراً تحليلياً بعض الشيء لهذه النسب من النمو. ولإعطاء الحدود الفاصلة والعملية للتحليل، فقد طبقناها فقط بالنسبة لسوق رأسمال واحد، وهو الولايات المتحدة. فلو سرّعت قيمة سوق الرأسمال العالمي بالنسبة المقترحة لتصل إلى تقدير 200 تريليون دولار عام 2009، فإن

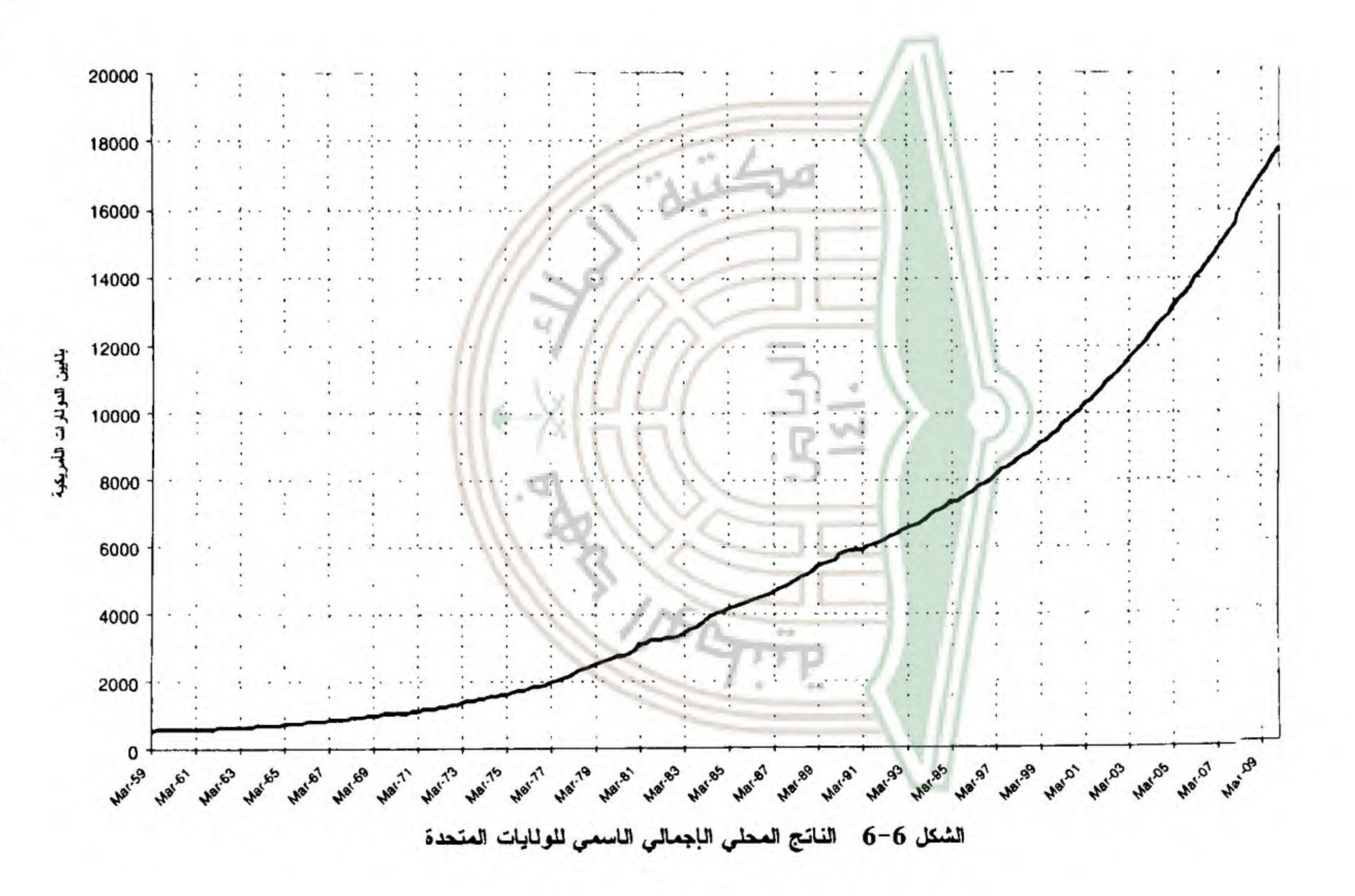
سوق الولايات المتحدة سيصل إلى حوالي 80 تريليون دولار من قيمة سوق الرأسمال العالمي في نفس السنة. ويقترح الشكل 6 ـ 5 لتحقيق هذا المستوى من غطاء السوق cap في الولايات المتحدة أن تركز الأسئلة الرئيسية على الافتراضات الضمنية التي قد تنتج ذلك المستوى من الاستغلال الرأسمالي للسوق ومدى معقولية تلك الافتراضات.

وتبدأ التحليلات بتقدير عالي لنمو الربح المتراكم خلال هذه الفترة. كما يقدم الشكل 6 ـ 6 افتراضات تتعلق بالنمو الاسمي الضمني للناتج المحلي الإجمالي (GDP) خلال الفترة ما بين 2000 ـ 2009 وصور نسبة النمو الممكنة بحوالي 2.6٪. وهكذا فإن نسبة النمو هذه هي أسرع تقريباً بـ 10٪ من الفترة الواقعة ما بين 1986 ـ 1997 ـ وهو افتراض معقول في ضوء فعاليات السوق وإمكانية النمو من خلال ما وراء الرأسمالية. ولكن بعض المراقبين ابتعدوا في ذلك: فقد توقعوا أن تحد طاقة ما وراء الرأسمالية على الاستجابة بسرعة لأوضاع السوق المتغيرة من التذبذبات الاقتصادية، ورمي مقدار كبير من النقد لدعم الاستثمار والنمو بحيث تقود إلى نسب نمو اسمية مستمرة بحوالي 2.6٪. وقد أوضح الشكل 6 ـ 6 برسم بياني هذا النمو.

كما يمثل الشكل 6 ـ 7 رسماً بيانياً لنسبة نمو الفائدة المتحدة كنسبة مئوية من نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي بحدود 7.6٪ خلال السنوات التسعة التالية. ولقد كيفنا نسبة النمو



الشكل 6-5 استغلال رأسمال سوق الولايات المتحدة



الشكل 6-6 الناتج المحلي الإجمالي الاسمي للولايات المتحدة



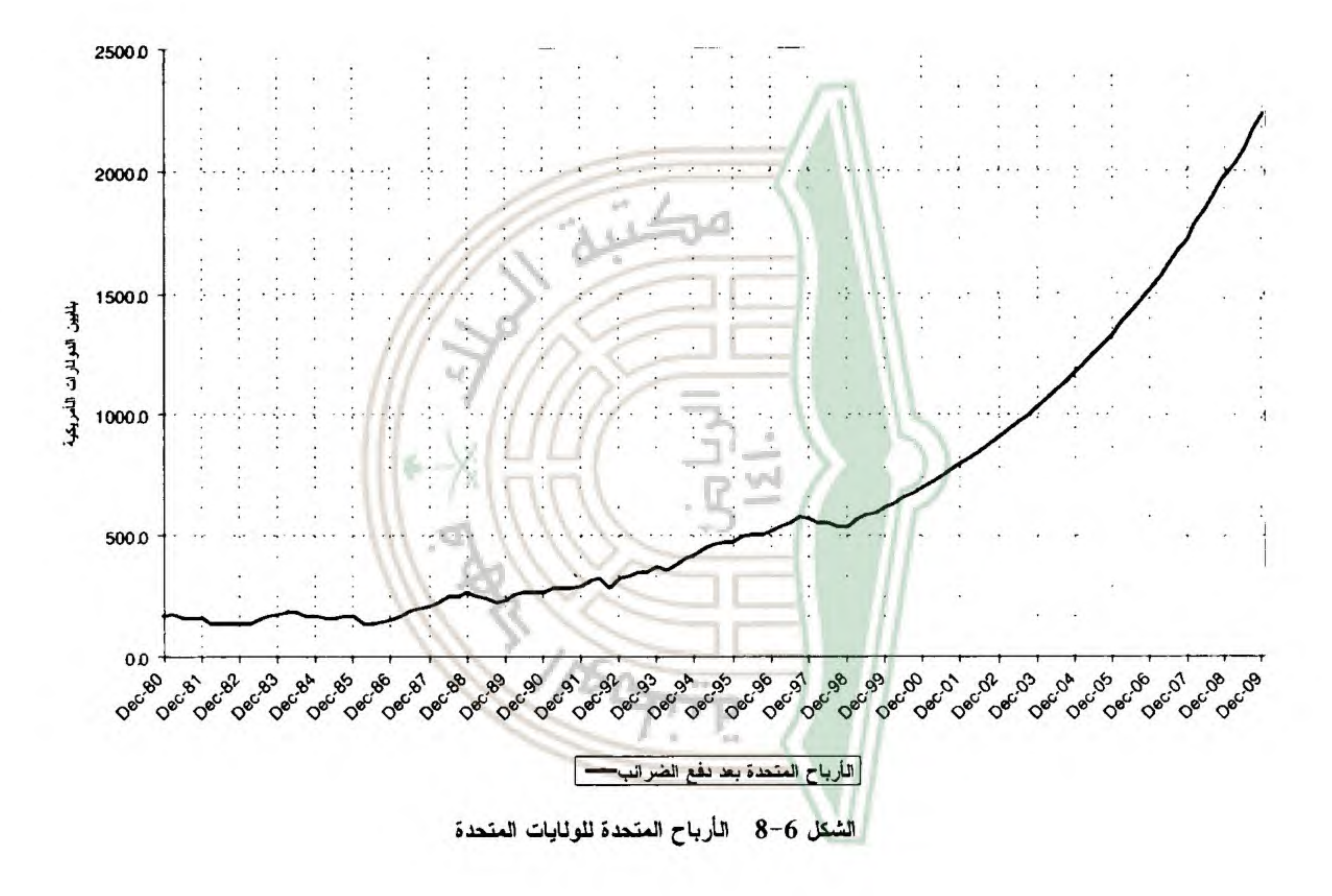
الشكل 6-7 الأرباح المتحدة للولايات المتحدة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي

هذه إلى مستوى أدنى بقليل من نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي الكلي، مع الوعد بأن التحولات المطلوبة من الشركات أثناء هذه الفترة ستكون أكثر إثارة من مبادرات العولمة وإعادة هندسة العمل التي تمت في العقود السابقة. وكنتيجة ذلك، قد يتم إبطاء النمو في الفائدة المتحدة كنسبة من نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى حد ما.

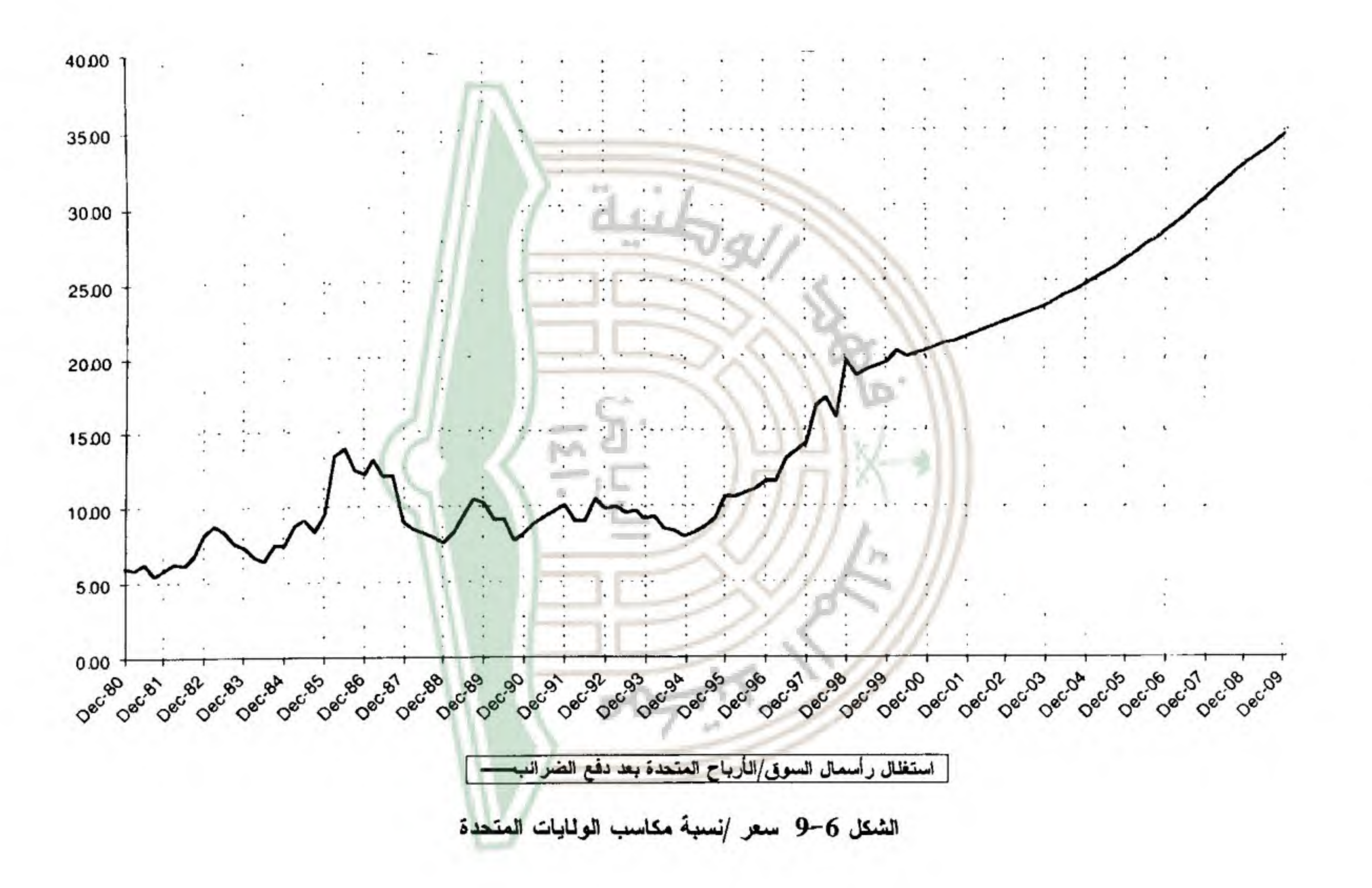
ويجمع الشكل 6 ـ 8 هذه التحليلات لتقديم تقديرات كلية للفوائد المتحدة حتى عام 2009. وكما يقترح الشكل، تنمو الفوائد المتحدة بحوالي 1.13٪ سنة بعد سنة ـ أي تقريباً نفس نسبة النمو في الفترة ما بين 1986 ـ 1997.

ومن المحتمل أن تكون هذه الأرقام محافظة (تقليدية) استناداً إلى التحليلات المالية التقليدية بالإضافة إلى نماذج تدفق النقد الحر التي سنناقشها لاحقاً في هذا الفصل. ولكن سواء كانت دقيقة أم محافظة، يمكن استخدامها لقيادة تقييم نسب نمو P/E الموضحة برسم بياني في الشكل 6 ـ 9.

وتشير التحليلات إلى نسبة P/E بحدود 34 في المعدل في عام 2009. وبالمقارنة، فقد تضاعفت نسبة P/E بالنسبة لـ أس بي اكس 500 (SPX 500) خلال السنوات العشر الماضية من 14 ـ 27. فإذا كانت نسبة P/E ستتغير في السنوات العشر التالية كما حصل في السنوات العشر الماضية، فقد تصل إلى 54 ـ 56



الشكل 6-8 الأرباح المتحدة للولايات المتحدة



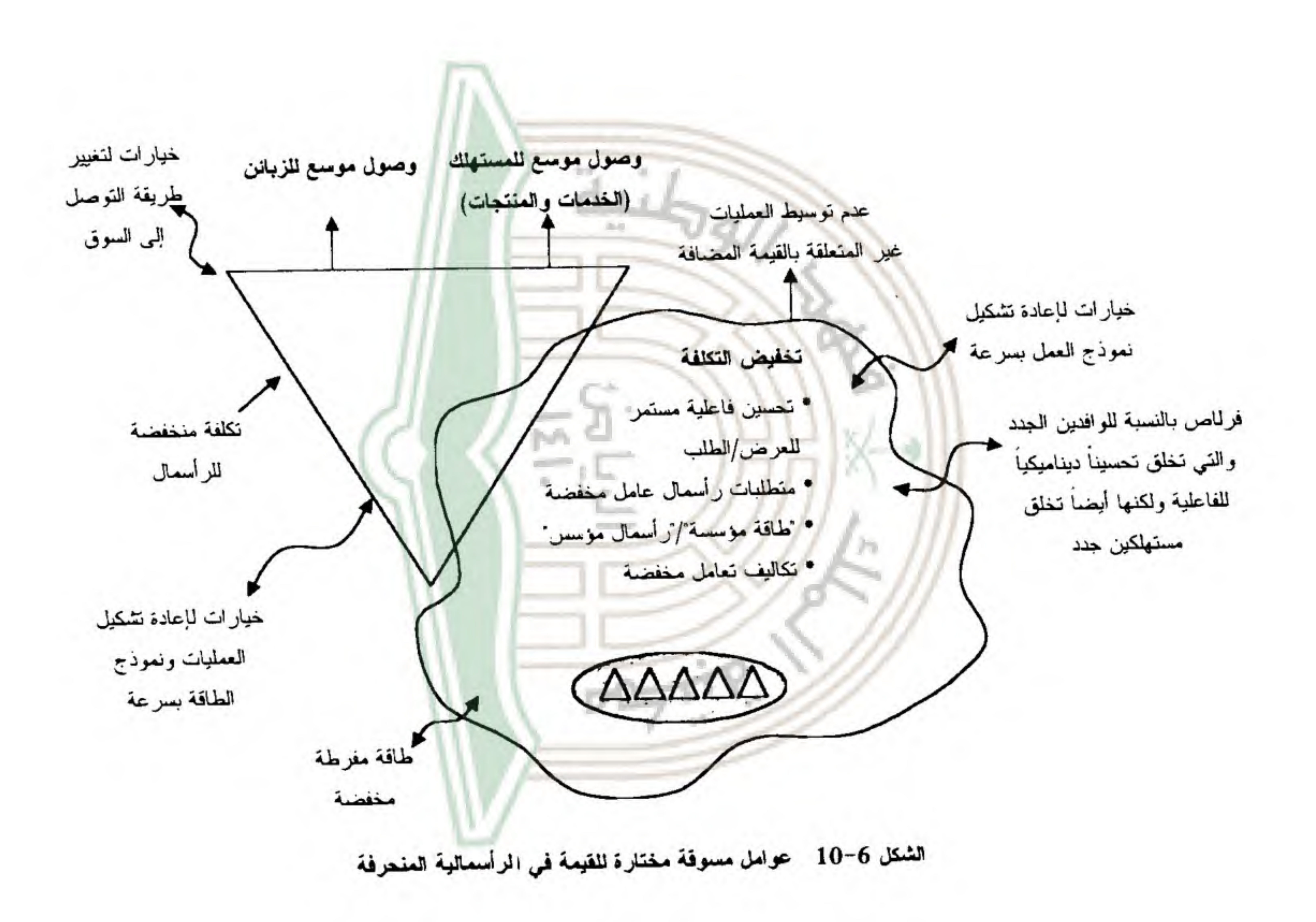
الشكل 6–9 سعر /نسبة مكاسب الولايات المتحدة

حتى سنة 2009. وإذا كانت ما وراء الرأسمالية قادرة حقاً على تسريع خلق القيمة، ربما يتوقع أحدهم بأن تكون نسبة P/E أعظم حتى من 56. وعلى أي حال، ينتج تحليلنا نسبة P/E بحدود 34، مقترحاً النمو في هذه النسبة بحدود 60٪ وهو أبطأ نوعاً ما من السنوات الثماني أو العشر الماضية. واستناداً لهذا التحليل، وحسب التحليلات التي قدمها طلاب آخرون في الاقتصاد الجديد، فإننا نشعر بالارتياح بشكل متزايد بتصور نسبة P/E بحدود 34. وهذا بالتالي يدعم توقعنا لتوسع سوق الرأسمال العالمي إلى 200 تريليون دولار خلال السنوات العشر التالية. وهكذا فقد يغير تسريع النمو بهذه الدرجة معظم الافتراضات الرئيسية حول المال العام والرفاه الاقتصادي في المجتمعات حول العالم (وخاصة لو تبنت الحكومات نماذج ما وراء الرأسمالية وخفضت نسبة الصرف العام). ولو نجح تحليلنا في النهاية في اقترابه من الهدف، فربما يتطلب الأمر تفكيراً جديداً كلياً بشأن النمو الاقتصادي، الاستثمارات العامة والخاصة، وتوزيع الثروة.

وتقترح بعض المعادلات التي تشرح الاقتصاد الجديد، والمبتكرة من قبل معهد ميلكن Milken Institute، مسرِّع قيمة عالي بفضل النفوذ الأعظم لرأس المال البشري والمالي. كما اقترحت كتب أخرى حديثة (مثل كتاب جيمس كلاسمان «داو 36,000، Dow 36,000»، كتب التايمز Times Books, 1999 بأن

السوق لم يستجب بسرعة كافية للتغيرات العملياتية والبنيوية في فترات الثمانينات والتسعينات، مؤدياً إلى مكافأة عدالة منخفضة القيمة. وتتصور هذه التنبؤات مؤشر داو بمعدل 30,000 أو 100,000. وكذلك قد تسرع ما وراء الرأسمالية هذه التنبؤات أو تجتازها حتى. وهكذا فإن هناك تحدٍ قيادي هائل. ولكن مواجهة التحدي قد تثمر عن نتائج لم يسبق لها مثيل. ويلخص الشكل 6 ـ 10 عوامل مختارة مسيرة لما وراء الرأسمالية. كما وضعت المفاهيم المجتمعة في هذا الشكل وفقاً لتسلسلها:

- تمتلك الشركات المالكة للشعار التي تستخدم القنوات الالكترونية للتواصل مع الزبائن القدرة على اكتساب الزبائن والمستهلكين بسرعة أكبر على أساس عالمي.
- تسمح مرونة القنوات الالكترونية، بالإضافة إلى الطبيعة غير المستغلة للشركات المالكة للشعار والقوى المحركة للميتامارکت وللشركات المالكة للشعار بتوسيع علاقاتها مع زبائنها من خلال التقديم السريع للمنتجات والخدمات الجديدة وألفة أعظم مع الزبائن. وتخول هذه المكاسب بالتالي للشركة فهم متطلبات الزبائن واحتياجاتهم بسرعة أكبر، ومن ثم تستجيب بشكل أفضل وأكثر إرضاء في الدورة التالية.
- يخفض عدم توسط العمليات غير المتعلقة بالقيمة المضافة التكاليف الإجمالية ويسمح أيضاً بإقامة سطح



الشكل 6-10 عوامل مسوقة مختارة للقيمة في الرأسمالية المنحرفة

بيني مشترك بين الزبائن وسلسلة العرض، وتؤدي بذلك إلى تحقيق عائدات إضافية.

- تسمح الطبيعة غير المستغلة للشركات المالكة للشعار بتحويل اتجاهها بسرعة، ليس فقط إلى أسواق جديدة بل إلى قطاعات جديدة أيضاً. كما تخلق خيارات جديدة كلياً للشركة في عالم التجارة.

- يتطلب نظام الميتاماركت التحليل المالي وإعداد التقارير المستمر. كما تخفض الفعاليات القابلة للمقارنة عبر معظم العمليات الرئيسية كلفة الرأسمال بالنسبة للمشاركين الأساسيين في الميتاماركت.
- يتم خفض التكاليف في الميتاماركت تبعاً لما يلي:
- التحسين المستمر لسلسلة العرض والطلب.
- خفض متطلبات رأس المال العامل.

- الرأسمال المؤسس والمقدرة المؤسسة: إذ تخول الفعالية الأعظم لرأس المال العامل في الميتاماركت والتحسين المستمر لسلسلة العرض للشركات بإعادة تكوين قدراتها بسرعة وإنجاز مستويات أعلى من الانتفاع بهذه المقدرة، وهكذا تخفض الحاجة لاستثمار رأسمال إضافي.
- وسائل الاتصال ذات السرعة العالية.
- تخلق الطبيعة الديناميكية للميتاماركت خيارات للاعبين

القادة لإعادة تشكيل نماذج أعمالهم بسرعة عندما تتغير أوضاع السوق.

- تؤدي القوى المحركة للميتاماركت ـ إدخال وإخراج لاعبين لزيادة الفعالية ـ إلى حدوث تحسينات للفعالية والنشاط. كما تخلق أيضاً نطاقاً أوسع من المستهلكين الجدد (موظفي الوكالات الحرة الناجحة) الذين يستفيدون من الوافدين الجدد والناجحين إلى المتياماركت.

لم نقصد بأن تكون المناقشة السابقة شاملة ولكنها تلقي الضوء مرة أخرى على المجال الواسع للفرص المتعلقة بالقيمة والتي تخلقها الميتاماركت.

وكما لاحظنا سابقاً، هناك مسرع للسوق في B2B. إذ يرتبط احتمال النمو وقيمة شبكة العمل بعدد اللاعبين. كما تخول الميتاماركت عدداً كبيراً من اللاعبين بالدخول والمغادرة بسهولة. ولذلك ينسب احتمال القيمة في ما وراء الرأسمالية إلى n2، حيث n هو عدد اللاعبين في شبكة العمل، ووفقاً لذلك فهو كبير جداً في معظم الأسواق. (وعلى العكس، فإن n هو عبارة فقط عن بضعة لاعبين في النموذج المتحد التقليدي). وهكذا فإن الهدف وراء قانون ميتكالف Metcalf هو الإشارة إلى انعدام قيمة شبكة عمل مؤلفة من آلة فاكس واحدة، بينما تخلق شبكة العمل المؤلفة من عدة آلات فاكس مضاعفاً كبيراً جداً للقيمة.

ولاشك أن الميتاماركت من منظور تحليلي تقليدي، توفر فرصاً لزيادات عظيمة في تدفق النقد الحر والأداء الكلي للعمل. وهكذا، فقد تتوقع أن يولد المشاركون في الميتاماركت مضاعفات أعلى في عالم التجارة. وعلاوة على ذلك، وكما لاحظنا سابقاً، فإن الاستخدام المكثف للقنوات الالكترونية وميلهم نحو التحسين المستمر يخولهم بإعادة التشكيل السريعة لتوجيه فرص السوق الجديدة، وهكذا يتم تحسين أداء العمل. ولا بد من أن يؤخذ في الحساب هذه الخيارات تقييم المشاركين في الميتاماركت، كما تخلق منظوراً ضرورياً لأن التنبؤات المستقرة والتحليل الأولي لأداء العمل، بغياب مثل هذه المصادر، سوف تفقد قوتها التنبؤية بتطور ما وراء الرأسمالية.

وهكذا فلا بد للتحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي الصحيح من تبني المنظورين، القديم والجديد. فهي تحتاج إلى استيعاب تأثيرات ما وراء الرأسمالية من منظور تقييم تقليدي. كما لابد لها من توجيه ديناميكية الميتاماركت، قدرتها على تغيير الاستراتيجيات وأسس العمل بسرعة ـ غالباً في غضون أسابيع أو أشهر ـ وهكذا تولد قيمة جديدة بسرعة كبيرة. ولذلك يحاول ما تبقى من هذا الفصل إقامة توازن بين التقييم التقليدي للميتاماركت وما يمكن أن نتبناه لبناء الطريقة الجديدة الأكثر فاعلية: أي المفهوم المرتكز على الخيارات.

الاقتصاد الجديد من منظور تقليدي:

بينما تتنافس نظريات عديدة اليوم لمكافآت السوق الأكبر فيما يتعلق بالعمل الالكتروني تتضمن العديد منها في صميمها افتراضاً صريحاً أو ضمنياً بأن قواعد التقييم موضوع نقاش إلى حد ما. وبرأينا فإن تأثير العمل الحقيقي والعميق والقابل للإثبات لنماذج العمل الجديدة لم يتم استيعابه تماماً بعد. وبسبب تحول قواعد (أحكام) الاشتراك بالفعل، تم التخلي عن نماذج تدفق النقد الحر الشائع ـ بشكل سابق لأوانه، حسب اعتقادنا. إذ كان من المتوجب الحفاظ عليها، لكن مع اتمامها بتكنولوجيات قادرة على تشكيل واستيعاب ديناميكية الميتاماركت. ولكن ما غفلنا عن تقييمه جيداً حتى الآن هو أثر العوامل المؤسسة المسيَّرة لقيمة المساهم على B2Cs و B2Bs. إذ يمكن إدراك هذه العوامل كالتالي:

- تيسير استراتيجيات عدم استغلال رأس المال الشديد لمستويات أعلى من تدفق النقد الحر.
- خلق مجتمعات وعمليات B2B الممكنة عبر الشبكة لاحتمال احتياطي أعلى من نماذج العمل التقليدية.
- في مستويات الأداء الاقتصادي الهامشية، تحدث التحسينات الداعمة الصغيرة حتى في احتياطيات تشغيل النقد تأثيراً رئيسياً على التقييمات.

ولإيضاح هذه الملاحظات، تأمل في الافتراضات القابلة

للمقارنة حول نماذج العمل في الشكل 6 ـ 11. ومن ثم نتفحص هذه الفرضيات من خلال نموذج عام في الشكل 6 ـ 12. حيث تعتبر الشركات القديمة OLDCo رؤية أساسية للشركات الجديدة NEWCo التي تدار عبر العمل الالكتروني. وكذلك نبدأ ببناء نموذج بسيط لتقييم تدفق النقد الحر، لخمسة عشر سنة، لكل من الشركات القديمة والجديدة. وافتراضنا الرئيسي في حالة القاعدة هو أن 200 مليون دولار في الرأسمال تخصص لكل شركة، وكل منها لديه مفاهيم مماثلة حول السوق وتدفقات نقد متوقعة. كما يفترض أيضاً أن تشهد كل منها نمواً سريعاً خلال دورة تطوير العمل الأولية لديها (1 ـ 5 سنوات)، يتلاشى بعدها نمو العائدات إلى نسب نمو متكررة في 10 ـ 15 سنة. ولتقدير التقييم المحتمل للسوق في هذه الشركات، نستخدم مفهوماً تقليدياً لتدفق النقد الحر المحسوم لنستنتج القيمة المضمونة لخطط عمل هذه الشركات. والقيم الناتجة هي وكالة سوق بالنسبة للمساهم أو قيمة عدالة لهذه الشركات. كما يمكن أن نناقش إمكانية تفويض السوق هذا بأن تكون تقييماً للـ (post-IPO IPO بالنسبة للشركات. أما بالنسبة للقراء الذين يفكرون بعقلية مالية، فقد استخدمنا افتراضاً دائماً لعدم النمو لتقدير قيمة تدفق النقد الحر التي حدثت وراء 15 سنة، (وهو أحد أكثر المفاهيم المحافظة لتقدير القيمة المتبقية (المختلفة).

عنصر تدفق النقد الحر	أداء الاقتصاد القديم	أداء الاقتصاد الجديد	أداء الاقتصاد الجديد نسبة إلى القديم
تدفق نقد التشغيل (احتياطي ابيتدا EBITDA أقل من ضرائب النقد)	أداء احتياطي النقد التقليدي (معدل 2 ـ 5٪ للدخل)	أداء احتياطي معزز مناسب لتكاليف التشغيل المخفضة لكل وحدة	تدفق نقد تشغيل صافي أعلى
استثمار الشبكة في الرأسمال العامل	متطلبات الاستثمار التقليدي (معدل 1 ـ 10٪ من الدخل)	متطلبات استثمار مخفضة مناسبة لتسريع دورة الطلب على النقد	استثمار شبكة أخفض في الرأسمال العامل (مصدر ممكن للموارد المالية)
استثمار الشبكة في الرأسمال الثابت	متطلبات الاستثمار التقليدي (معدل 1 ـ 5٪ من الدخل)	متطلبات استثمار مخفضة مناسبة للبنية التحتية الموحدة للتجارة الالكترونية العالمية مقابل الموجودات الفيزيائية	استثمار رأسمال أدنى ومتطلبات صيانة مستمرة

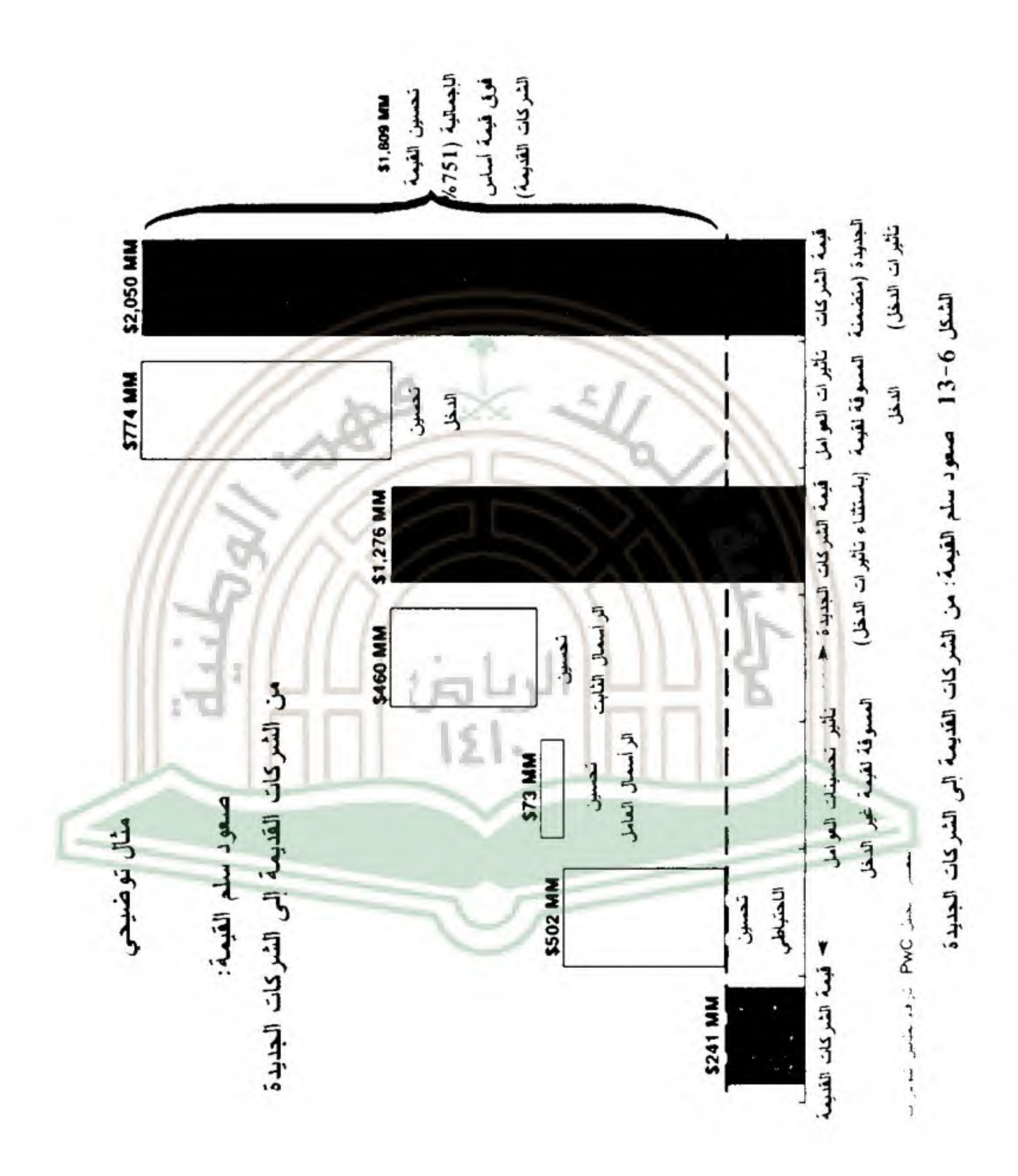
الشكل 6 ـ 11 مقارنة نماذج عمل

العامل الموجه الرئيسي للقيمة	أداء الشركة القديمة (6 ـ 10 سنوات)	أداء الشركة الجديدة (6 ـ 10 سنوات)	التغيير نسبة لأداء الشركة القديمة
نسبة نمو الدخل	٪12 ـ ٪75 (المعدل ٪38)	٪17 – ٪80 (المعدل ٪43)	٪5+
احتياطي تشغيل النقد	٪5	٪7	٪2+
استثمار الشبكة في رأس المال العامل	٪2 ـ ٪4 (المعدل ٪3)	٪0 ـ ٪2 (المعدل ٪1)	٪2 ـ
الاستثمار في الرأسمال الثابت	٪3 ـ ٪5 (المعدل ٪4)	٪1 ـ ٪3 (المعدل ٪2)	٪2 ـ
تدفق النقد الحر الإجمالي	(73$MM)	(777$MM)	850$MM

الشكل 6 ـ 12 افتراضات دراسة حالة

ولتقييم الاختلاف في القيمة بين أداء نموذج العمل للشركات القديمة والشركات الجديدة، نعرض أيضاً افتراضات العوامل المسيرة لقيمة الشركة الجديدة المرتكزة على فرضيات سابقة أخذت بعين الاعتبار أداء الاقتصاد القديم مقابل الاقتصاد الجديد. وكما يبين «سلم القيمة» في الشكل 6 ـ 13، فإن تأثيرات التقييم للتغيير المعتدل حتى في الأداء مثيرة حقاً.

كما يعرض الشكل 6 ـ 14 التحليل مطبقاً على مجموعة من الشركات القديمة والشركات الجديدة، ويعرض كيف يقيمها السوق بالفعل. ولكننا اخترنا بعض الشركات البارزة في عالم



الشكل 6-13 صعود سلم القيمة: من الشركات القديمة إلى الشركات الجديدة

تحليل المجموعات المتقاربة لـ B2B

شركات الاختبار (العينة) (25 في المجمل)	حاصل البيانات	طاقة السوق الحالية	القيمة المسجلة للعدالة	القيمة المسجلة للدين	نسبة الرأسمال الإجمالي والقيمة
Ariba, Healtheon, i2 Tech, Sterling Commerce, Commerce One, CISCO, OpenMrkt, VerticalNet, RoweCom, Exodus, DoubleClick, PCOrder, WW Grainger, Chemdex	جميع الشركات (25 شركة)	$788.8	$27.0	$2.1	26.8 to 1
	تاريخ سنتين أو أقل (12 شركة)	$67.2	$1.1	$0.1	55.6 to 1
	تاريخ خمس سنوات أو أكثر (8 شركات)	$681.8	$25.6	$1.1	25.5 to 1

تحليل المجموعات المتقاربة للاقتصاد القديم

شركات الاختبار (العينة) (17 في المجمل)	حاصل البيانات	طاقة السوق الحالية	القيمة المسجلة للعدالة	القيمة المسجلة للدين	نسبة الرأسمال الإجمالي والقيمة
Enron, Cabletron Systems, Shared Medical Systems, RR Donnelley, Automated Data Processing, SBC Communications, Sungard Data	جميع الشركات (17 شركة) تاريخ خمس سنوات أو أكثر (17 شركة)	$840.1	$99.7	$78.4	4.7 to 1

ملاحظة: تعد الأرقام بملايين الدولارات الأمريكية، باستثناء نسب الرأسمال الإجمالي والقيمة. وهذه المعلومات حول السوق تعود لـ 26 كانون الثاني 2000

المصدر: StockSheet com وتحليل PwC

الشكل 6-14 مقارنة المجموعات المتقاربة

التجارة B2B كأساس لمقارنتها بشركات الاقتصاد القديم التي تعمل في عالم تجارة مشابه. وبمقارنة نسب الرأسمالي الإجمالي للقيمة لكل من هذه المجموعات المتقاربة المستوى، وجدنا بأن السوق يقدم في الوقت الحاضر علاوة تقييم للشركات الجديدة أكبر بـ 5 ـ 10 مرات مما يقدمه للشركات الأساسية التقليدية. (ومن الجدير بالذكر، أن هذه النتيجة تجاوزت علاوة التقييم المقدرة بـ 8.5 في تحليلنا للشركات القديمة والجديدة). وهكذا، فقد هبطت علاوات التقييم بالنسبة للشركات التي مضى على تاريخ وجودها في العمل خمس سنوات أو أكثر، إلى النهاية الدنيا من هذا النطاق. أما شركات B2B التي يبلغ تاريخها في العمل سنتين أو أقل، فإنها تميل لتلقي علاوات تقييم أعلى، وربما يعود هذا إلى ارتياح وميل السوق لعروض الحصة الأولية لهذه الشركات.

ونستنتج من هذا بأن علاوات التقييم التي يمنحها السوق لشركات B2B هي داخل نطاق ما يمكن توقعه، إذا أخذنا بعين الاعتبار احتمال تفوق نموذج العمل التجاري B2B وقيمة تدفق النقد الناتجة لكل دولار من الرأسمال المستثمر.

وهناك دليل آخر يدعم علاوات تقييم السوق بالنسبة لشركات B2B وهو اتجاهات تدفق النقد الحديثة بين شركات B2C. حيث يبين الشكل 6 ـ 15 اتجاهات تدفق النقد الفعلية لمجموعة متقاربة من شركات الاقتصاد الجديد، مقارنة بشركات



الشكل 6-15 متابعة المقارنة

القطاع القديم. وتمثل البيانات الاستثمار النهائي في الرأسمال الثابت والعامل لكل دولار من المبيعات بالنسبة لكل من هذه المجموعات المتقاربة. وعلى سبيل المثال، في الربع الأول من عام 1997 ، استثمرت شركات الاقتصاد الجديد 35 دولار من المبيعات العائدة لذلك الربع. أما شركات الاقتصاد القديم فكان استثمارها سلبياً (مثل مصدر التمويلات) بحوالي 3 دولار تقريباً، بسبب اقتراب التكلفة الداعمة لخدمة الزبون النهائي من الصفر. وهكذا تجلب قابلية التسلق طاقة غير محدودة انعكست في نسبة تكلفة الموجودات للدولار الثاني من المبيعات.

وكما يقترح الشكل 6 ـ 15، تظهر شركات الاقتصاد الجديد اتجاهاً منحدراً في مقدار الرأسمال المتطلب لدعم أحجام مبيعات أعلى وأعلى. وفي مجموعة البيانات المعينة هذه

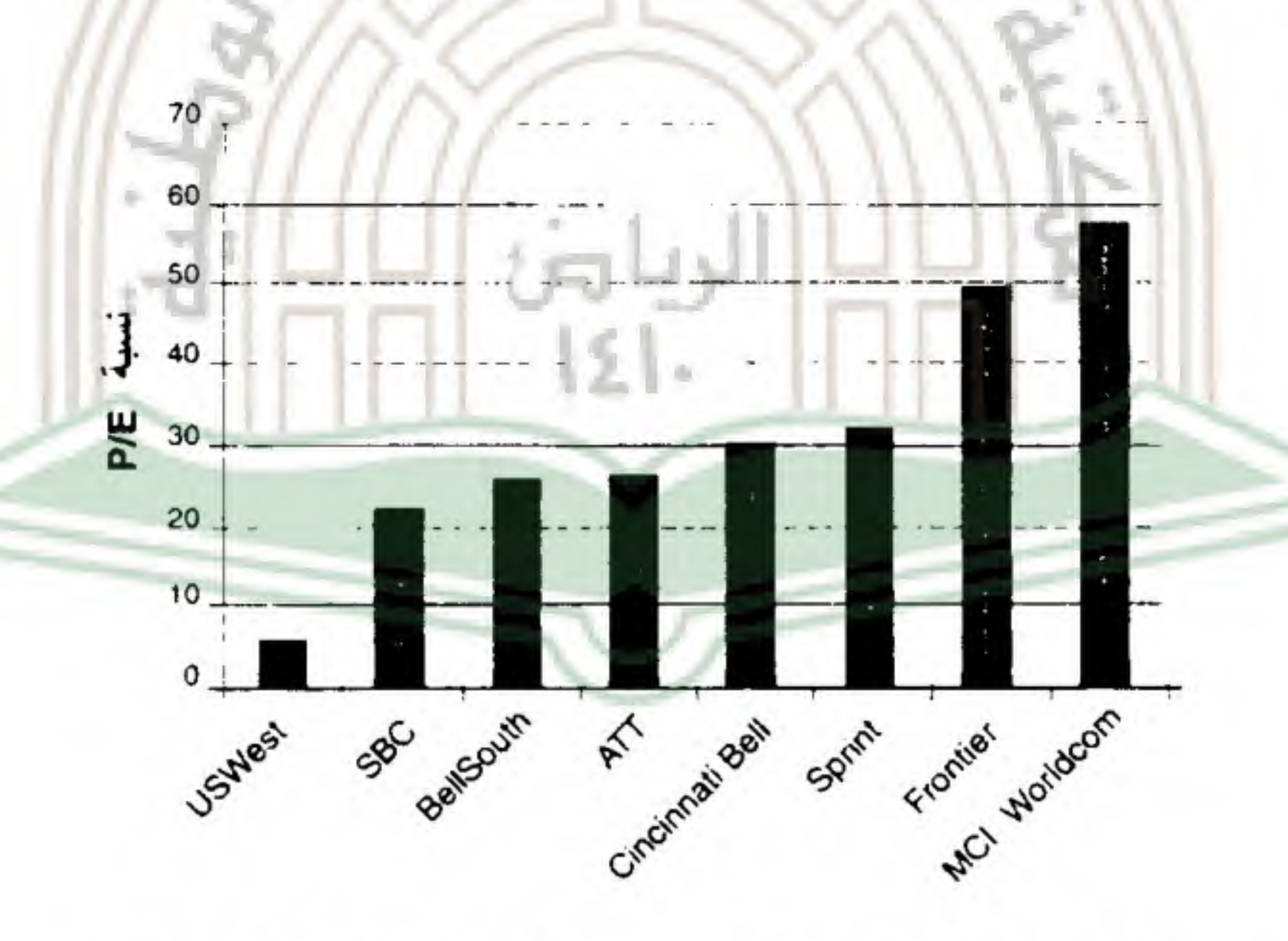
(والـتـي تـتـضـمـن Dell, Amazon, Barnesandnoble.com, and Yahoo!)، كانت نسبة نمو العائدات الملاحظة في الثمانية أرباع ربع ـ ربع، 24٪ مقابل 2٪ لمجموعة الاقتصاد القديم المتقاربة. وعلى الرغم من الزيادة في النمو بأكثر من عشر مرات، تظهر شركات الاقتصاد الجديد فعالية متزايدة لرأس المال. وفي الحقيقة، تظهر الأرباع الأحدث سلبية لاستثمار رأس المال الجديد نتيجة لذلك، مولد نقد صافي بالنسبة لهذه الشركات. وعلى أي حال، تظهر شركات الاقتصاد القديم دورة صرف رأسمال أكثر استقراراً دون وجود نزعة اتجاهية.

ومع أن مجموعة البيانات هذه محدودة وعلى الرغم من حاجة النزعات (الاتجاهات) لإثبات نفسها عبر فترات أطول من الزمن، فهناك على الأقل مؤشر اتجاهي إلى أن نموذج العمل للاقتصاد الجديد يملك مقدرات توليد تدفق نقدي أعلى.

خيارات حقيقية في الميتاماركت

لفهم قيمة شركات الاقتصاد الجديد بشكل كامل، لابد أن يتمم تدفق النقد الحر ومفاهيم أخرى تقليدية متصلة به (ولا تزال صحيحة) بتقنيات تصميم قادرة على استيعاب نفوذ رأس المال التجاري، والبشري، والمالي للميتاماركت. ويقدم تحليل للخيارات الحقيقية إطار عمل لتقدير القيمة التي يخلقها تحسن الفاعلية، والسرعة، وخفة الحركة التي يتم إطلاقها في الميتاماركت.

في الاقتصاد القديم، كانت الشركة قيمة نموذجية بسبب تدفق النقد الجاري الناتج عن رأسمال الاستثمار في بيئة مستقرة. أما في الاقتصاد الجديد. فلم تعد الشركة ذات قيمة بسبب العائدات المستقرة التي تقدمها اليوم بل لأنها تعمل كخطة عمل لإنتاج العائدات عن طريق استغلال مستقبل ديناميكي لم يسبق له مثيل. ويتم ذلك من خلال الاستثمارات المقدمة مع المرونة والقدرة على الاختيار. وفي الاقتصاد الجديد أيضاً، قد تمثل الخيارات أكثر من الموجودات والمكاسب القصيرة الأمد جزء من قيمة الشركة (انظر الشكل 6 ـ 16).



الشكل 6-16 مقارنة قيمة الخيارات

وهكذا ففي صنع قرارات الاستثمار، لابد أن يدرك رؤساء التنفيذ وغيرهم من مديري التنفيذ بأن المسؤولية الأزلية للإدارة

لا تزال باختيار الاستثمارات التي تبتكر القيمة الأعظم للمساهمين. إذ أن المبادرة المرتكزة على العمل الالكتروني لا تشكل ضمانة للنجاح، فإذا حددت استثمارات الإدارة بشكل محافظ كخيارات مغرية في مستقبل غير مؤكد، فإن قيمتها عندئذ لن تتضح مباشرة. وتقوم الشركات بشكل متزايد باختيار استثمارات ذات عائدات عالية ومجازفة عالية مع فكرة محدودة عما يحمله المستقبل. وكنتيجة لذلك، ينبغي أن تتغير طريقة تعريف، وتقييم، وإدارة الاستثمارات بغية تحقيق النجاح في الاقتصاد الجديد. ولابد أن تكون الطريقة الجديدة مركّزة على المستقبل ومبنية على قيم الزبائن الأساسية بالإضافة إلى أوضاع السوق المتغيرة بسرعة. كما لابد أن تؤسس على الإمكانيات بدلاً من الأمور اليقينية المفترضة. وبمعنى آخر، لابد أن يدمج تفكير خيارات الاستثمار بالطريقة الجديدة.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار الطبيعة الديناميكية للاقتصاد الجديد، تأتي فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن يقوم المفهوم الجديد بالإجابة عليها حول ابتكار القيمة في بيئة العمل الالكتروني:

- ماذا يقيّم الزبائن بشكل أساسي؟
- أي من مبادرات العمل الالكتروني هي الأفضل لتقديم احتمال توجيه هذه القيم الأساسية في النطاق الكامل لمستقبل محتمل؟

- كيف يمكن للمصادر المحدودة الاتحاد لتطوير محفظة العمل الالكتروني أن تزيد العائدات على قيمة المساهم إلى أكبر حد؟
- كيف ينبغي أن تتم إدارة ومراقبة محفّظة من مبادرات العمل الالكتروني عبر الوقت؟

ويجب تطبيق نموذجي لطريقة تقييم تدفق النقد المحسوم (DCF) على هذه الأسئلة ولكن بشكل تقريبي فقط. وتناقص جميع الإمكانيات المستقبلية إلى سيناريو واحد وحساب القيمة لاستثمار ما بتنبؤ ما ستحققه من فوائد، فإن تدفق النقد المحسوم لا يتكيف بالحد الأقصى مع بيئة تعمل بسرعة e-speed، حيث يساوي شهر في الاقتصاد القديم سنة انترنت. كما يحتاج قادة العمل إلى أداة تسمح بالتنقيح ـ ليس مرة واحدة فقط بل في كل نقطة بين الحلقات السنوية التقليدية للاستراتيجية الطقسية وتكوين الميزانية.

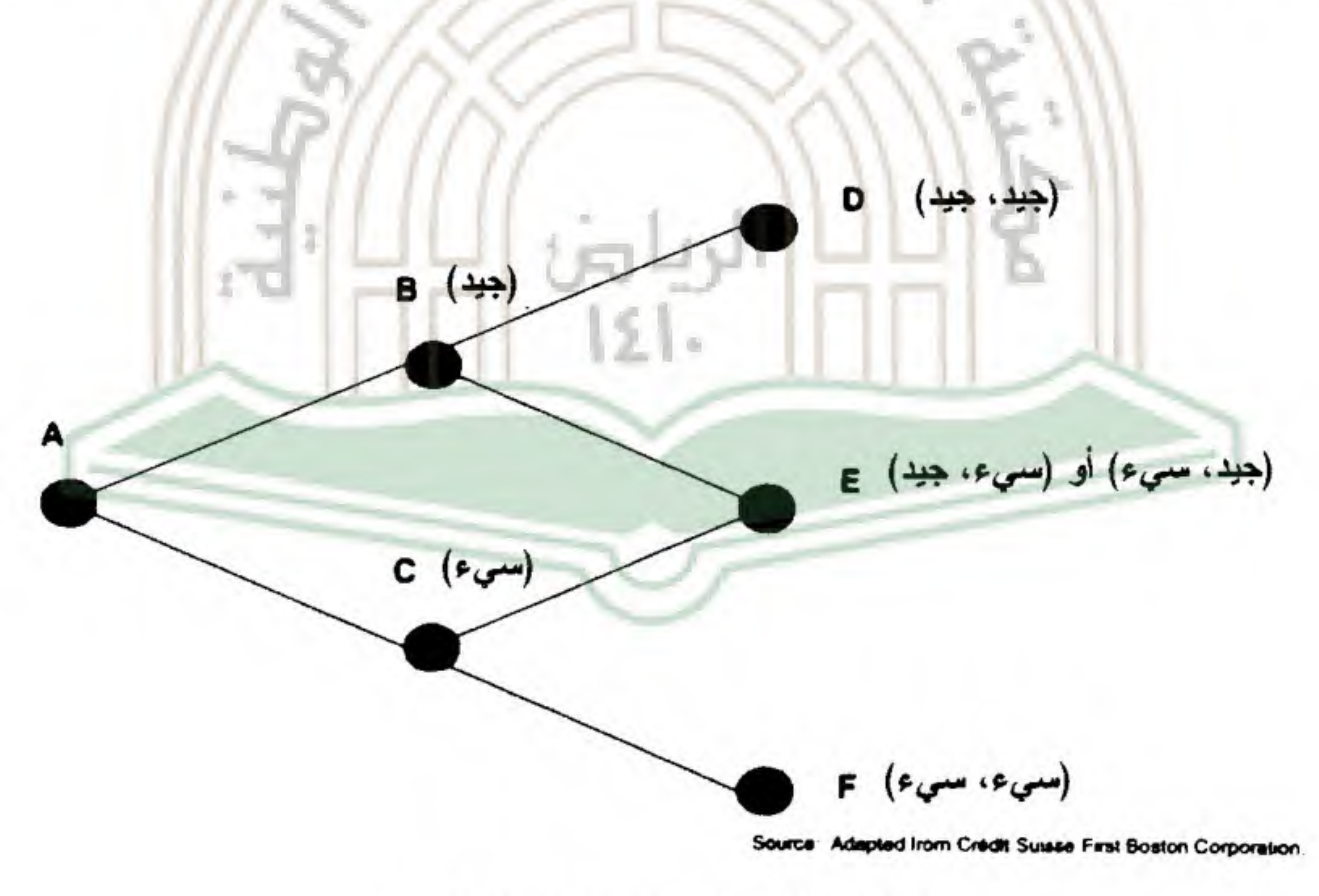
ويبعد تطبيق طريقة تدفق النقد المحسوم بشكل نموذجي، الشركات عن الاستثمارات في البيئات المتغيرة (سريعة التطاير). إذ تعني سرعة التطاير العالية نسب حسم أعلى وقيم حالية صافية أدنى (NPVs). وبسبب عدم قدرة أهداف الاستثمار الواعدة اليوم على ضمان مكاسب محتمة في المستقبل القريب، فإنها تطرح جانباً من قبل المدراء العامين ومدراء التنفيذ بسبب مجازفتها العالية. وقد يقود نموذج تدفق النقد المحسوم غالباً إلى

الاستخفاف بقيمة ما لا يمكن تصوره ويقلل من تصور القيمة الممكنة للصناعات، مثل الانترنت. بالإضافة إلى ذلك، يواجه المدراء غالباً بموجب نموذج تدفق النقد المحسوم العواقب بالقيام باستثمارات NPV سلبية أو NPV محايدة، على الرغم أن مثل هذه الاستثمارات تستلزم غالباً البحث والتطوير المعزز. كما لا تقوم هذه الاستثمارات بزيادة الأرباح إلى أعلى حد بشكل واضح، بل عن طريق تدعيم مكاسب الحاضر والماضي، قد لا يتمكن المدراء المعتمدين على تدفق النقد المحسوم بالفعل من زيادة العائدات على قيمة المساهم إلى أعلى حد. وفي شركات عديدة تقودها التكنولوجيا، تعرّف عيوب نموذج تدفق النقد المحسوم بشكل شائع. فعلى سبيل المثال، أخبرنا مدير تنفيذي في شركة تيليكوم رئيسية ذات مرة «لو صدقت نتائج تدفق النقد المحسوم، فلن أستثمر أبداً في أي شيء يتعلق بهذا العمل». بالطبع، شركته تقوم حقاً بالاستثمار ـ ولديها تقييم سوق عالي كنتيجة لهذه الاستثمارات.

كما ظهرت نظرية الخيارات الحقيقية كطريقة للاستخدام بالاشتراك مع تدفق النقد المحسوم في تطور تقنيات التقييم. ولقد أصبحت الآن تقنية الخيار في الاقتصاد الجديد. وبموجبها، تجتمع نظرية الخيارات المالية مع تقنيات أخرى مثل نظرية صنع القرار مع بعضها البعض لمساعدة المدراء على استيعاب قيام قيمة غير مالية معينة بإضافة قيمة اقتصادية ايجابية. وتقدم

الخيارات المالية عناية مناسبة لهذه العملية: فكما يكون للخيارات المالية أسعار مختلفة استناداً على أوضاع السوق (مثلاً سرعة التطاير) وتعابير (مثل السعر الضارب، وقت الانتهاء)، هناك نظائر لهذه الأوضاع وتعابير السوق هذه في الخيارات الحقيقية. فعلى سبيل المثال، سعر الخيار الحقيقي هو الاستثمار اللازم لابتكاره.

ويوضح نموذج تسعير الخيار ذو الحدين في الشكل 6 ـ 17 كيفية عمل الخيارات في مستوى غير رياضي أساسي. ويبين



الشكل 6-17 شجرة الخيارات

الرسم التخطيطي كيف يمكن أن يخفف استخدام خيار ما ويستغل الشك. في القطب A، تم الاستثمار الأولي في الخيار.

فإذا نجح الاستثمار، سيكون الربح الأولي (القطب B) عبارة عن الكمية الإجمالية للأرباح ناقص سعر الخيار. أما إذا لم ينجح الاستثمار، ستكون الخسارة الأولية عبارة فقط عن سعر الخيار لأن الخيار لم يمارس بعد (قد لا يتابع مدير التنفيذ إلى المرحلة الثانية من الاستثمار). وقد تكون المرحلة الثانية للاستثمار تكراراً للأولى. وهكذا حتى لو خسر الاستثمار أموالاً في المرحلتين، فإن الخسارة الإجمالية للمستثمر هي مجموع أسعار الخيار فقط. وهذا يسمح للمستثمر بالمجازفة أكثر في اختيار الاستثمارات ذات العائدات الأعلى المحتملة.

في عالم الموارد المالية، يمكن تسعير الخيارات باستخدام أدوات منسقة وفعالة جداً. والأداة الأفضل هي نموذج تسعير الخيار بلاك سكولز Black-Scholes، والذي يكون فيه للمدخلات المعروفة في الخيارات المالية نظائرها «الحقيقية». على سبيل المثال، في صنع القرار باكتساب موجودات بسيطة، تعتبر القيمة الحالية لتدفق النقد الحر لتلك الموجودات نظيراً حقيقياً للخيار المالي للقيمة الجارية لسهم ضمني. وعلى نحو مشابه، تعد النفقة الضرورية لاكتساب تلك الموجودات المكافئ «الحقيقي» للسعر المضارب لخيار في الأسواق المالية. كما يعتبر هذا النموذج أيضاً طول الفترة الزمنية التي يمكن أن يؤجل فيها قرار الاكتساب، قيمة الزمن للمال، ومجازفة تدفق نقد الموجودات.

وفي الوقت الذي تمنح فيه نظرية الخيارات الحقيقية

للمدراء مهلة لاختيار مشاريعهم، فإنها لا تتجاهل مقرروا القيمة التقليديين. وفي نواح عدة، يمكن أن يكون العالم الحقيقي أكثر دقة وتعقيداً من العالم المالي. ولهذا السبب، يمكن أن تكون التحليلات وراء نظرية الخيارات الحقيقية معقدة تماماً. ولذا تطور العمليات والأدوات الفعالة للتحكم بهذه الأوضاع الأكثر تعقيداً.

وعلى الرغم من أصولها الأكاديمية الكبيرة، يمكن أن تطبق نظرية الخيارات الحقيقية بالممارسة في أية حالة في العمل في اقتصادنا اليوم. ففي مقال صدر لمارتا أرمان ونالين كولاتيلاكا في «هارفارد بيزنز ريفيو» Harvard Business Review (القرارات المنظمة: الاستراتيجية المحاذية للأسواق المالية، 1/ 1/ 1999)، هناك سبعة أنواع شائعة للخيارات الحقيقية: خيارات التوقيت، وخيارات النمو، وخيارات المراحل، وخيارات الخروج، وخيارات المرونة، وخيارات التشغيل، وخيارات التعلم. وسوف نستعرض هذا التفكير باختصار.

وهناك مثالاً افتراضياً عن خيارات التوقيت يتمثل في قرار أمازون دوت كوم Amazon.com حول بناء مستودع للكتب في الصين أم لا. فقد يتطلب إجراء التوسع استثماراً كبيراً، وليس من المؤكد فيما لو كان هناك طلب كاف على خدمات أمازون في اقتصاد آسيا الجنوبية المتعافي. وهكذا فإن هناك خيار في مواجهة أمازون بتأجيل الاستثمار حتى توجه جهوداً مستحقة أكبر

في الإقليم. كما أن تقدير سعر الخيار يعني التقدير فيما لو كان للمجازفة التي سيتم تجنبها بانتظار قيمة أكبر من تكاليف المبيعات / الشحن والتي قد تفقدها بتأجيل البناء.

أما المثال عن خيار الخروج فهو في شركة صناعة المواد الصيدلانية التي تستهل جهدها لاستغلال دواء حاصل على موافقة الحكومة الفيدرالية للكسب التجاري. فهنا أمامها خيار بالتخلي عن المشروع إذا لم يتجسد الطلب أو بدت المسؤولية القانونية كبيرة جداً.

وهكذا يعتبر التغيير في سلوك الاستثمار أثراً مباشراً للقبول المتزايد لنظرية الخيارات الحقيقية. فعن طريق زيادة قيمة الخيارات، تشجع نظرية الخيارات الحقيقية الشركات على اكتشاف طرق مختلفة بغية تجميع الخيارات. وتعد الشراكات، والاتحادات، والاكتسابات طرقاً مختلفةً لدخول السوق. ويبدو المدراء على استعداد للقيام بتعهدات (التزامات) رئيسية للأعمال الممكنة عبر الانترنت لأن خطر عدم التكيف مع بيئة العمل الالكتروني أكبر من المجازفة المالية بالقيام بذلك التكيف. وعلاوة على ذلك، لم تعد قابلية التنبؤ في استثمار ما مرغوبة بالضرورة. وبسبب عدم قابلية التنبؤ بفرص العائدات العالية اليوم، فلابد لمدراء التنفيذ من اكتشاف نطاق من الإمكانيات. إذ يمكن أن تلائم استراتيجيات الخيارات المختلفة مظاهر جانبية مختلفة لمجازفة الاستثمار. وهكذا فبقيام الخيارات بالحد من

خساراتها على عدم نجاح الاستثمار، ينبغي على الشركات أن توسع محافظها الاستثمارية وسوف تقوم بذلك.

كما تقترح نظرية الخيارات الحقيقية عدم تركيز الشركات داخلياً في بيئة الميتاماركت. وبينما يكون لبعض عناصر القرار بابتكار أو إدارة مجتمع قيمة مضافة أو التحول إلى صانع للميتاماركت مظاهر واضحة لابتكار القيمة، فقد لا تكون مظاهر أخرى لهذا القرار ملموسة بشكل كبير. وربما تتضمن مثل هذه الأمور غير الملموسة مرونة وسرعة استجابة متزايدة في مواجهة أوضاع السوق المتغيرة، وخيارات على القدرة بالنسبة للخدمات والمنتجات التي لم يتم تصميمها بعد، وبناء قنوات الكترونية للزبائن عندما لا يكون تدفق المنتج وعائداته كافية لتبرير تكلفة القناة، أو اكتساب التكنولوجيا ذات النطاق الواسع ـ كشبكات عمل الكابل على سبيل المثال ـ بأسعار تفوق طاقتها الحالية لتوليد الأرباح والعائدات. وفي هذا الحال من المهم جداً امتلاك نظرة ديناميكية للمستقبل وفهم كيفية خلق القوى المحركة للميتاماركت للفرص حول هذه الخيارات عندما تتم ممارستها. وعلى الرغم من التعقيد والشك، يمكن أن تعرف هذه الأمور المستقبلية البديلة وتصاغ إلى حد ما، كما يمكن أن تنسب القيم إلى الخيارات المبتكرة للاستفادة منها. وهكذا يخلق صف الخيارات الضمنية في الميتاماركت الديناميكية صفاً عريضاً من الأمور المستقبلية والخيارات حتى أن صناع القرار الأكبر

المتحدين يواجهون القرارات في الحافة الخارجية لحد الخيارات، بنسب مجازفة / مكافأة عالية جداً. كما يمكن للعديد منهم التحكم بهذه المجازفات مبدئياً بتنظيم اتحادات مالية للشراء وتجربة الطرق المستندة على الشبكة لإدارة أعمالها. ولكن سيأتي وقت تطالب فيه جميع الشركات الرئيسية في السنتين أو الثلاث سنوات التالية بصنع خيارات استراتيجية خطرة جداً بغية الحفاظ على القيادة في العالم الجديد لما وراء الرأسمالية. وفي الوقت الذي تعد فيه تقنيات التقييم والتحليل الجديدة بالاجتماع مع الطرق التقليدية مفيدة، فلن يكون هناك بديل للقيادة المتحدة الشديدة و«الشجاعة × التغيير، change × courage».



7

الفقاعة الداخلية، الفقاعة الخارجية، والتحول: تحدي إدارة التغيير والإدارة التنظيمية

أجرى كليتون كريستنسان في كتابة «ورطة المبتكر The Innovator's Dilemma» في (صحافة مدرسة العمل في هارفارد، 1997، Harvard Business School Press, 1997)، مناقشة مقنعة بأن الأعمال التي تواجهها تكنولوجيات معرقلة مثل الانترنت تجد صعوبة كبيرة في إعادة تصميم وتأسيس نفسها ضمن أطر العمل التقليدية لديها. ومن المحتمل أن يتبع المدراء الجيدين، على حد قوله، حاجات زبائنهم ويقومون بالاستثمار حيث تكون أرباح الاستثمار أفضل ـ ولهذه الأسباب فهم يخفقون غالباً في تعقب تكنولوجيا ظاهرة لديها احتمال مخبأ بعرقلة أعمالهم. وبسبب ميل هذه التكنولوجيات مبدئياً للقصور عن بلوغ توقعات زبائنهم، فهي لا تبدو مؤدية. ومع الوقت، على أي حال، تتقدم التكنولوجيات، ويتم إدراك احتمالها، وتتفوق على التكنولوجيات الموجودة. وهكذا تتطور الشركات التي تستثمر

فيها أولاً ـ وهي عادة شركات مبتدئة تسعى وراء أسواق محدودة ـ بشكل هام في قيادة التكنولوجيا وتحل مكان الشركات صاحبة المنصب في نهاية المطاف.

وتميل الشركات لتجنب الابتكارات عندما يكون من شأنها تدمير قيمة التكنولوجيات الموجودة. إذ تعتبر التغيير معرقلاً لها. وكذلك تعد المحاولات لإنتاج وبيع منتجات جديدة، أو تبني عمليات جديدة، معرقلة أيضاً، ولذلك، فهي تواجه عقبات نفسانية وسياسية معاً. كما يجب أن يتعلم الناس طرقاً جديدة للعمل، وهذا يستغرق وقتاً وطاقة أكبر من العديد من الأعمال الجاهزة للاستثمار. وبرأيهم، فهم يعملون بجد، ويعتبرون الضغط المتزايد للابتكار مزعج غالباً. وبالإضافة إلى ذلك، فقد يعطل تبني الأعمال الجديدة مهارات أمضى الناس سنوات في إحرازها. كما تعد الابتكارات المدمرة للكفاءة صعبة بشكل خاص بالنسبة للشركات. فعندما تفقد الخبرة والاستثمارات القيمة، يكون الناس في خطر مفاجئ. وربما يتهدد الشركات التي تمتلك الموقع والنفوذ بخسارة هيبتها بتغير الأعمال. أما الوافدون الجدد إلى المنظمة فربما يمتلكون قيمة أكبر ممن كرسوا حياتهم المهنية لخدمتها. ولذلك فقد يكون العاملون الأصغر، والذين يدرَّبون حديثاً في المدرسة وفقاً لتكنولوجيات وطرائق جديدة، قادرين أكثر على التعلم عن الأعمال الجديدة.

بعيداً عن هذه العراقيل الفردية والتنظيمية، تعد التغييرات

في التكنولوجيا والأعمال مكلفة. فقد يفقد كم كبير من التكنولوجيا وآليات العمل التي تمتلكها ما قيمته. ولذلك تكره الإدارة تقدير هذه التكاليف الغارقة وتتابع العمل. وعلاوة على ذلك، فمن المحتمل أن يستلزم تبني الأعمال الجديدة أنظمة تشغيل جديدة تتطلب الوقت، البراعة، وميزانيات كبيرة. ولذا فإن التكاليف الغارقة، أنظمة التشغيل الجديدة ـ كل ذلك يخلق عبء كبير ويهدد بسلب المنظمات المؤسسة المزايا المنافسة التي ازدهرت بها. وربما تكون الشركات الجديدة في موقع أعلى بسبب عدم وجود أنظمة موروثة يجب أن تتفتت، عدم وجود منظمة تقليدية، وثقافية، وعمليات تجارية يجب أن توضع جانباً. وبفضل هذه العوامل، قد تتحول شركة مؤسسة بشعارات قوية وعلاقات قوية مع الزبائن وقنوات التوزيع إلى شركة حديثة مبتدئة.

كما يعود الفضل لقدرة الإقناع ووضوح كتاب كريستنسان في توعية الشركات لهذه الكوكبة من التحديات، وسعي العديد منها وراء تحولها الخاص. وفي سياق الاقتصاد الجديد والعمل الالكتروني B2B، سيكون التحول المتحد بالصعوبة التي توقعها كريستنسان ـ لأسباب تنبأ بها، ولأسباب أخرى اتضحت الآن فقط مع تقدم ثورة العمل الالكتروني B2B:

- اختلاف العمليات التجارية للشركات التي لا يتم استغلال رأسمالها مثل سيسكو بشكل كلي عن العمليات التجارية للمشاريع التقليدية.

- الصعوبة والتعقيد الكبيرين في تصميم، تنظيم، وإدارة مجتمع قيمة مضافة أو ميتاماركت.
- يتطلب تطوير محرك تحويل الموجودات المستمر (CATE) واستخدامه لتحسينات مستمرة، تغييرات ثقافية وعملية ونظام إدارة أعظم.
- تتطلب أعمال الميتاماركت طرق إدارة ديناميكية ومتكيفة إلى حد كبير، وأكثر عضوية من الطرق التقليدية.
- الصعوبة البالغة لتطوير العمليات الداعمة الفعالة والمنظمة، مثل إعداد التقارير المالية المستمر. تحتاج الشركة لاختيار خارطة طريق تحويلية وتفعيلها ـ على سبيل المثال يبعدها احتضان أعمال جديدة داخلية أو، بالتعاقب، في مرحلة مبكرة نسبياً ككيانات جديدة.
- قد لا يكون العديد من عمليات IT المدخلة والكبيرة وعناصر أخرى لأسلوب البناء الإداري والتقني قابلة للتحول إلى النموذج الجديد.
- ترتبط التوجهات الفكرية للموظفين والإدارة، وأدوات مثل أنظمة قياس الأداء، بشكل وثيق بالنموذج التقليدي ويصعب انتقالها إلى النموذج الجديد.
- تعد إدارة المشروع التقليدي لتوليد النقد الذي يقود تمويل المشروع الجديد مهمة مهددة للإدارة. ولكن الشركات ستحاول.

ومع ذلك فقد انتشرت بعض نماذج هذا الانتقال. إذ تؤسس شركات صناعة السيارات أنظمتها للشراء والتوصيل على الانترنت على خلفية أنظمتها الشائعة للتنفيذ، كما تدار معظم التعاملات في وكالات بيع تقليدية حتى أنه بالإمكان وضع الخدمة المستمرة للتوصيل، الخدمة والمبيعات، بشكل مناسب. وعلى نحو مشابه، يستخدم البائعين بالتجزئة الالكترونيين بعض أسس التوزيع للبيع بالتجزئة والبيع بالجملة التقليدي لدعم قناة المبيعات الجديدة على الانترنت. وكذلك تتحرك الشركات في جميع الصناعات لتطوير أعمالها المتعلقة بصنع السوق ـ والذي يعني اتخاذ الخطوات الأولى باتجاه الميتاماركت.

وتخلق هذه الجهود المتنوعة لتحويل الشركات من الشركات التقليدية إلى شركات مابعد رأسمالية مجموعة واسعة من التساؤلات مع تسليط الضوء على الإدارة، وعلى تغيير الإدارة بشكل أوسع وأعم. وفيما يلي الخطوات الرئيسية لعملية التحول:

1. تحديد الرؤية الصحيحة للميتاماركت بالنسبة للصناعة وللشركة. إذ يجب أن تولد مربحية أكبر بالإضافة على القيمة المتعلقة بالخيارات.
2. استيعاب كيفية القيام بعملية الإبعاد عن المصدر بنجاح، التحكم بشبكة عمل مجتمع القيمة المضافة والميتاماركت، جمع الزبائن، الحفاظ على علاقات مستقرة مع الزبائن وقنوات الدخول بالنسبة لهم، تجنب

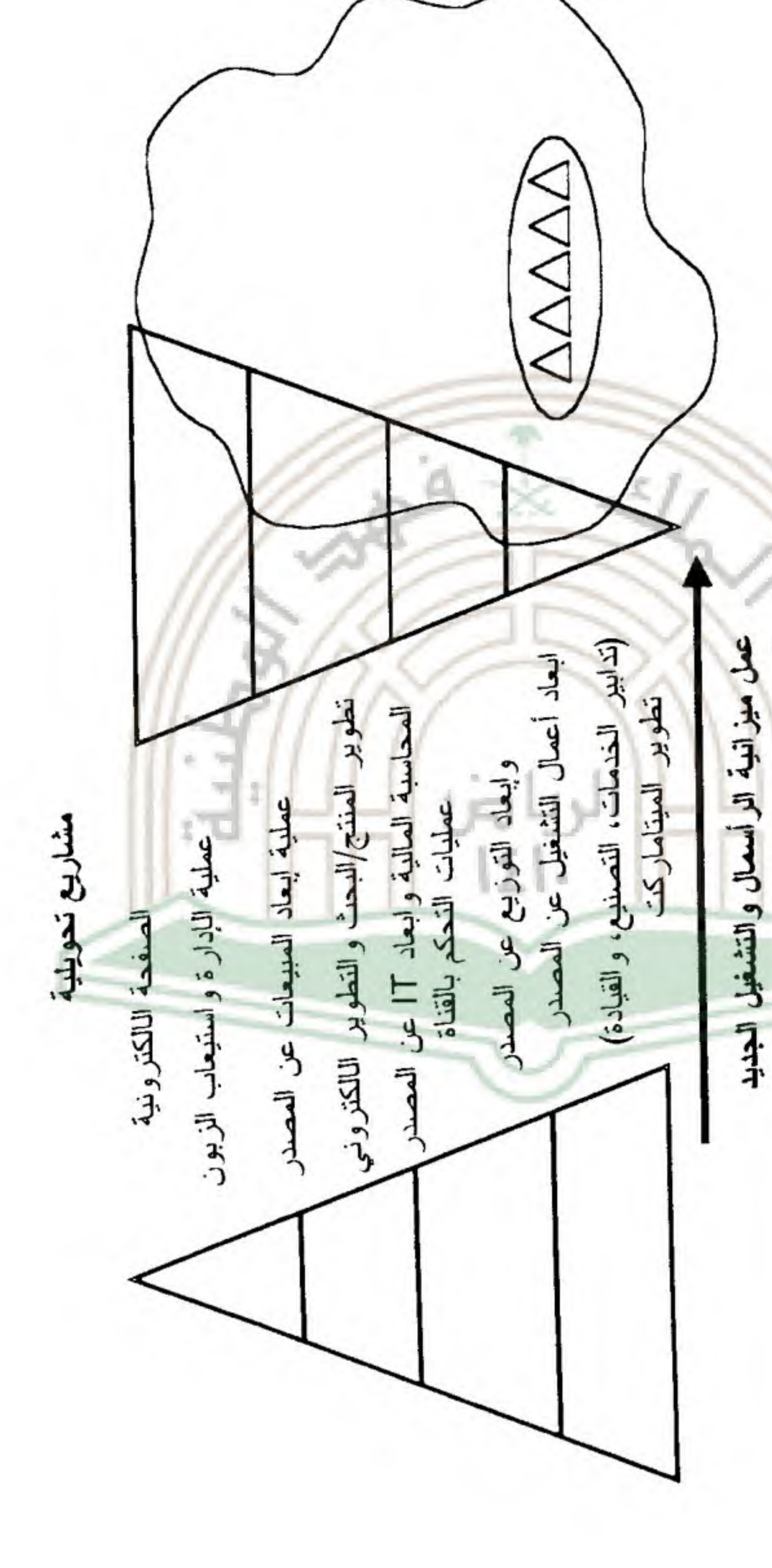
تحكيم السعر المفرط، ووضع خطة عمل تولد عائدات وأرباح أعلى بالإضافة إلى النمو السنوي.

3. إدارة عمليات الإبعاد عن المصدر والإصدار بشكل نظامي لجزء كبير من رأس المال الفيزيائي والعمليات غير الرئيسية.
4. ابتكار نماذج عمل وأسس تنظيمية لتلائم الميتاماركت.
5. تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا لتعمل بشكل مشترك بين الكيانات المالكة للشعار ومجتمعات القيمة المضافة.
6. تطوير استراتيجيات الإدارة الجديدة، والطرق، والأنظمة المترية اللازمة لابتكار شركة B2B ناجحة.

والسؤال الرئيسي الأخير هو: كيف سيتم تنظيم الإدارة لتوجيه هذا التحول؟ نعتقد بأن العملية ستكون أشبه بمبادرات كواليتي Quality وتحولات سكس سيجما Six Sigma للعقود الحديثة. إذ سيكون للإدارة دوراً قيادياً قوياً. كما ستقرر تعقب نموذج B2B وتوجيه الشركة لذلك المفهوم بدلاً من الانتظار من أجل المراجعات الأبدية لجميع البدائل. ولذلك فقد تبنت فرق الإدارة القوية في جنرال الكتريك General Electric، وفورد Ford، وهاني ويل انترناشيونال Honey-well International، وآي بي ام IBM، بين عدة شركات ناجحة، رؤية لمستقبل العمل الالكتروني B2B، كما أنها تقود شركات للكسب «من هنا إلى هناك» في أقل وقت ممكن.

وكما يقترح الشكل 7 ـ 1، نتوقع أن تحدث التحولات المتحدة الأكثر نجاحاً عندما يتبنى رئيس التنفيذ رؤية الميتاماركت في الجانب الأيمن من الرسم التخطيطي وأن تحرك فرق إدارة المهمات الشركة بسرعة باتجاهه. والأهم، فقد يحدد رئيس التنفيذ الجانب الأيمن كاستراتيجية ويوكل المهام إلى فرق عديدة لابتكار المشاريع في مجالات مثل:

- العملية الالكترونية الداخلية: الإدارة، سلسلة عرض أخرى، محاسبة مالية، المصادر البشرية HR، بحث وتطوير، هندسة، وما إلى ذلك.
- تطوير مجتمع القيمة المضافة والميتاماركت: العمليات، التكنولوجيا، الاتحادات، نماذج العمل الداخلية الجديدة، ونموذج العمل الكلي.
- إبعاد العمليات عن المصدر، بما فيها الإدارة الاستراتيجية، التصنيع، وتدبير الخدمات. مع مرافقة تخفيض التكلفة والأنظمة المترية لتحسين الأداء لكل مشروع. وعندما تنجح هذه المشروعات فسوف تطلق رأسمال إضافي للتركيز على مشاريع إدارة الزبائن وتطوير المنتج.
- إبعاد عمليات التوزيع عن المصدر، بالإضافة إلى ابتكار العمليات الجديدة لإدارة قنوات التنفيذ والتوصيل للزبائن من شبكة العمل المبعدة عن المصدر إلى الزبون.



الشكل 7-1 طريقة إدارة موجهة للتغيير من أجل ما وراء الرأسمالية

- تطبيقات جديدة للبحث والتطوير الالكتروني وتطوير المنتج الالكتروني لتقديم المنتجات إلى السوق بسرعة، تقوية نفوذ رأسمال الشركة الفكري، وكسب حق استخدام المحتوى الفكري السريع خارج الشركة من خلال الانترنت.
- إبعاد عمليات المحاسبة المالية عن المصدر، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات المختارة، ووظائف دعم أخرى.
- ابتكار السطوح البينية الخارجية للزبون، الصفحات الالكترونية، وإطلاق عمليات جديدة لإدارة وفهم الزبائن، وربما أيضاً إبعاد وظائف التسويق والمبيعات المتنوعة عن المصدر.

وقد تكلف عملية التخطيط الاستراتيجية بابتكار مشروعات تحرك الشركة إلى نموذج عمل جديد خلال فترة قصيرة من الزمن ـ لا تزيد عن 18 شهر ـ 3 سنوات. كما قد توضع الأنظمة المترية لقياس الأثر قصير الأمد ونجاح المشروعات (على سبيل المثال تخفيض التكلفة وسرعة أكبر لمعالجة المعلومات في آن واحد)، كما قد يتم تطوير أنظمة مترية جديدة لعمل الميتاماركت الناشئ (انظر الشكل3). وخلال تنفيذ هذه المشاريع قد تخصص عمليات تجارية جديدة وتنفذ على طول الخطوط المقترحة من قبل نموذج العمل B2B في الشكل 3 ـ 8.

وعندما قامت الفرق بتنفيذ هذه المشروعات، يطور مشروع

العمل ببطء فهماً واسعاً لنموذج العمل الجديد والتوصل إلى اتفاق حول جاذبيته الاستراتيجية. كما عرفت قيادة جديدة لنموذج B2B بين قادة فرق المشروع. وهكذا فقد طبقت الطريقة الكلية لتغيير الإدارة بنجاح المفاهيم الجوهرية لإدارة تغيير فعال - الاستيعاب، بناء اتفاق، وتطوير خارطة طريق تحويلية واضحة. ومن خلال خبرتنا نرى بأنها تقدم جزءاً من الحل لورطة المبتكر.

الفقاعة الداخلية، الفقاعة الخارجية، التحويل:
التحول إلى ما وراء الرأسمالية

لقد أظهر بحثنا إمكانية استخدام ثلاثة طرق مختلفة لابتكار التجارة الالكترونية. ونسمي الأولى الفقاعة الداخلية: أي تنظيم جهد العمل الالكتروني بشكل كامل ضمن مشروع موجود. أما الثانية فهي الفقاعة الخارجية: أي تنظيم الجهد ككيان مستقل حر من القيود التنظيمية والثقافية للشركة الأم. والثالثة هي التحويل: أي إعادة استثمار المنظمة الموجودة بشكل كامل كمشروع مرتكز على الشبكة.

وتتضمن الطرائق التقليدية لتصميم المنظمات مفهوماً شاملاً باستراتيجية متحدة مطورة بشكل جيد تقود البنية التنظيمية. ولكن هذا المفهوم الذي تم اختباره عبر الزمن قد لا يكون قابلاً للتطبيق تماماً في الاقتصاد الالكتروني المتطور. ويعد التغيير

المستمر والسريع مظهراً رئيسياً في الاقتصاد الجديد، مستلزماً أن تكون المنظمات مرنة وسريعة الاستجابة إلى حد كبير. وعلى حد قول بيل جيتز رئيس شركة ميكروسوفت، «إذا كانت فترة الثمانينات حول النوعية (الجود) وفترة التسعينات حول إعادة الهندسة، فإن فترة 2000 ستكون حول السرعة». ويظهر بحثنا بأن هناك بعض الميزات المشتركة الضرورية للتطور الناجح لمنظمة العمل الالكتروني في بيئة ما.

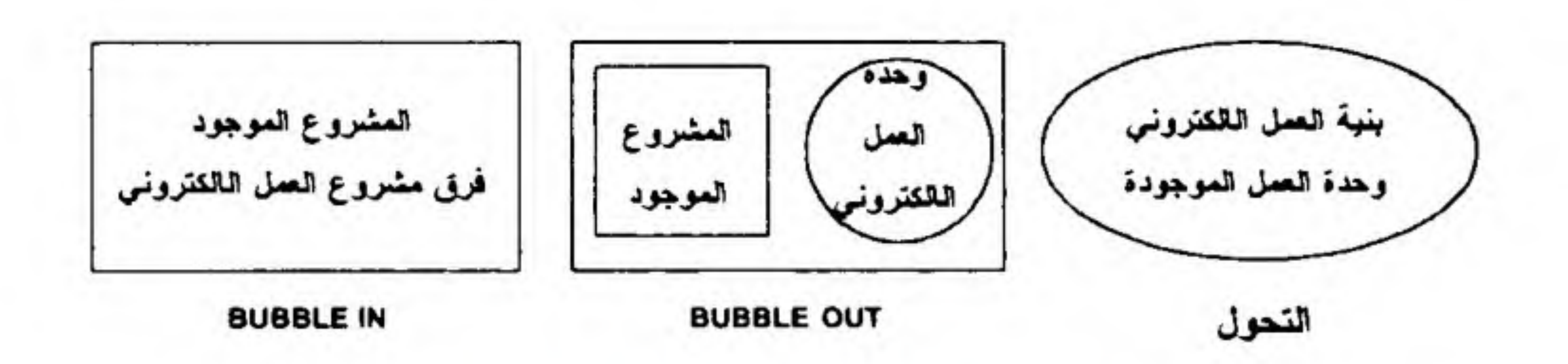
كما أن هناك شرط رئيسي هو وجود بيئة مقاولة شبيهة جداً ببيئة منظمة حديثة مبتدئة. وفي صميم كفاءات المنظمة، يجب أن تكون لديها القدرة على الارتحال عندما يتطلب الأمر، اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة مع وجود معلومات محدودة، دعم القيام بالمجازفة، وحتى الفشل بدون حدوث عواقب مدمرة. فعندما تخفق المنظمة، لابد أن تكون قادرة على التعلم من أخطائها، وعلى التكيف بسرعة والمتابعة. وهكذا فإننا نصف بيئة أشبه بالمختبر تشجع التجارب الحرة التي تحمل أفكار جديدة. فهل نحن، لهذا، نتنبأ بزوال الاستراتيجية المتحدة؟ لا أبداً، ولكن بضرورة وجود مفهوم أكثر مرونة للتنظيم وتوجيه الأعمال في الاقتصاد الجديد. كما لابد أن تكون المنظمة حرة في إعادة استثمار نفسها بظهور فرص استراتيجية مضاعفة (انظر المناقشة حول الخيارات الحقيقية في الفصل السادس).

ولكن ما هي الطريقة الأفضل لابتكار هذه السمات المميزة:

الارتجال، والابتكار، والقدرة على التكيف، والسيولة (السلاسة)؟ تعكس إجابتنا على هذه التساؤلات الطرق الثلاث المميزة:

- الفقاعة الداخلية Bubble In: أن تخلق المنظمة الأم بيئة أشبه بالمختبر لاحتضان العمل الالكتروني. وفي مثل هذه البيئة، تستبعد التقييدات البيروقراطية للشركة الأم. ويكون الكيان الجديد أعمالاً استقلالية صغيرة، تعمل تحت حماية ومباركة الإدارة العليا.
- الفقاعة الخارجية Bubble Out: أن تخلق المنظمة الأم بيئة خارجية حيث يستطيع الكيان الجديد أن ينمو ويزدهر. وعندما تتبنى منظمة ما هذا النموذج، يمكنها أن تختار ابتكار كيان جديد متصل بالبنية الموجودة (مثل: ويلز فارجو Wells Fargo، أو تشكيل كيان مختلف كلياً عن المنظمة الأم (مثل Wingspan Bank.com الذي ابتكرته Bank One). وندعو هذين المفهومين التمديد والعزل، على التوالي (Extension and Segregation). وفي النهاية فقد تستهلك الوحدة الجديدة العمل التقليدي أو تعمل بشكل ثانوي.
- التحول: أن تعيد المنظمة استثمار نفسها بتحويل جميع عمليات المشروع، والنهاية الخلفية، والداخلية، والمواجهة للزبون إلى عمليات ممكنة عبر الشبكة. وفي البنية الناتجة، تندرج المنظمة تحت المنظمة الالكترونية.

ويبين الشكل 7 ـ 2 النماذج الثلاثة في رسم تخطيطي.



الشكل 7-2 التحول المتحد ما وراء الرأسمالي

وتستطيع الشركة الانتقال من نموذج إلى آخر أو حتى الجمع بين مظاهر متنوعة من النماذج الثلاثة. على سبيل المثال، في الحالات التي تكون فيها المنظمة الأم قادرة على خلق محتضن داخلي لتنشئة العمل الالكتروني، فمن الممكن أن تصبح المبادرة في النهاية أكبر وأكثر وضوحاً للآخرين في المنظمة الأم. كما قد تنتج المبادرة عندها استياءً واحتكاكاً على مواضيع مثل الثقافة واتحاد المصدر. وحالما يحدث ذلك، ربما تضطر المنظمة الأم إلى إعادة هيكلة العمل الالكتروني ككيان خارجي.

ولقد كان الجدال حول فيما إذا كانت الأعمال الأساسية ستستبدل بأعمال شبكية فقط. فقد اتفق معظم المحللين على أن الأشكال التنظيمية التقليدية ستتعايش مع الأشكال الافتراضية، فقط لتقديم درجة ما من «الالتماس والشعور» بالمستخدمين النهائيين. وقد تم الاعتراف بهذا حتى في صناعة التجزئة، والتي

كانت عرضة للحملة الأعنف في الاقتصاد الجديد. إذ اكتشف البائعون بالتجزئة بأن القناة المختلطة والاستراتيجية الشاملة هي الأفضل بالنسبة إليهم. ولذلك، ليس بالضرورة أن يعني التحول في صناعتهم، كما في عدة صناعات أخرى، تفكيكاً كاملاً للعمل التقليدي. حيث ستتواجد الأعمال التقليدية كجزء من بنى أكبر وممكنة عبر العمل الالكتروني.

ولإيضاح مفاهيم الفقاعة الداخلية، والفقاعة الخارجية، والتحول، لخصنا صفاتها في الجدول 7 ـ 1.

كما يعتمد المفهوم الأفضل لشركة مفترضة على مقياسين رئيسيين. الأول هو الدرجة التي تمنح فيها المنظمة عوامل ممكنة من أجل العمل الالكتروني، ومدى استعدادها للتكيف مع بيئة العمل الالكتروني ؟. أما المقياس الآخر فهو درجة الشك التي يخلقها الاقتصاد الجديد بالنسبة لشركة معينة. ومدى الخطورة التي تسببها الشركة فيما لو لم تتكيف مع البيئة الجديدة؟.

الجدول 7 ـ 1 الصفات المميزة لثلاثة نماذج تنظيمية للعمل الالكتروني

الصفة	الفقاعة الداخلية	الفقاعة الخارجية	التحول
موقع الموارد المالية للمبادرة الرقمية ■ **أوضاع P&L** ■ الميزانيات	داخل الوحدة الموجودة للشركة الأم (مثل، التمويل وتقنية الانترنت)	خارج المنظمة الموجودة، في كيان الكتروني معرف حديثاً	تعكس الميزانية والأوضاع المالية للشركة الأم الأداء المالي (الاحتياطات، RIO) مجتمعة مع تفعيل التجارة الالكترونية
نسبية التقرير التنفيذي للمبادرة الالكترونية	داخل الوحدة الموجودة للشركة الأم (مثل إرسال قائد المبادرة الالكترونية التقارير إلى شخص ما خارج الإدارة التنفيذية الأعلى)	بنية تقرير جديدة متصلة بالشركة الأم الحالية، مثل إرسال قائد المبادرة الالكترونية التقرير إلى شخص ما داخل الإدارة التنفيذية الأعلى (CEO,COO)	سوف يمتلك المدراء التنفيذيون المسؤولون عن المبادرة الالكترونية مواقع في جمعية الإدارة التنفيذية الأعلى
مسؤوليات وقواعد التوظيف في المبادرة الالكترونية	قواعد قالبية ومسؤوليات للموظفين وإعداد تقارير داخل المنظمة الحالية والمبادرة الالكترونية الجديدة	قواعد جديدة ومسؤوليات للموظفين وإعداد تقارير فقط داخل المبادرة الالكترونية الجديدة	إعادة صياغة المنظمة للقواعد والمسؤوليات عبر سلسلة العرض لتفعيل آثار عدم التوسط للتجارة الالكترونية
درجة استقلال المبادرة الالكترونية	تعتمد القرارات الاستراتيجية على التوجه الكلي للشركة الأم. وتنافس المبادرة الالكترونية مبادرات أخرى للشركة الأم من أجل البنية التحتية والمصادر	تتخذ القرارات الاستراتيجية فقط داخل المبادرة الالكترونية. وتستقل الوحدة تماماً لاتخاذ قرارات البنية التحتية والمصادر. وقد تحتفظ الشركة الأم بالسيطرة على تجارة الشعار والحصول على أرباح نهاية السنة	تتحول المبادرة الالكترونية بشكل متزايد إلى الشركة وتحتل مركز صنع القرار الاستراتيجي

ملاحظة: يمكن أن تتراوح الفقاعة الخارجية بين الامتداد للمنظمة الموجودة إلى وحدة معزولة مشكلة من خلال الاكتساب، الإنتاج الثانوي، أو أية تطورات أخرى.

العوامل الممكنة للعمل الالكتروني

يمكن أن يقسم المقياس الأول إلى عوامل ممكنة ضرورية لمنظمة فعالة للمنظمة الالكترونية. إذ يمكن أن تمتلك الشركة درجة عالية من العوامل الممكنة ـ وبمعنى آخر، تمتلك قدرة على التكيف ـ إذا كانت:

- موجهة نحو المشاركة في المعرفة والمعلومات.
- شركة مقاولة (ملتزمة).
- سريعة الاستجابة وخفيفة الحركة.
- غير بيروقراطية وغير متسلسلة.
- مبدعة ومبتكرة.
- متعاونة.
- محتملة للمخاطرة، ومشجعة على المجازفة.
- حاسمة حتى عندما تفتقد للمعلومات.
- مترقبة.

تظهر هذه الصفات جوهر البيئة المقاولة الشبيهة بالمختبر والضرورية لازدهار العمل الالكتروني. وبربطها مع بعضها البعض، فهي تمثل الحد الذي تشبه فيه المنظمة العمل الالكتروني الناجح في بيئتها، ممارسات الإدارة، والبنية التحتية. ومن الأرجح أن تتكيف الشركة القوية في جميع هذه المقاييس مع البيئات المتغيرة دون خسارة. وكلما تماشت منظمة ما مع هذه المقاييس، كلما كان من الأسهل احتضانها لكيان جديد

داخلها أو تحويل نفسها. وعلى أي حال، فإن بضعة شركات فقط قد تطورت بنفس المسافة وإلى نفس الحد في جميع هذه الحالات .

درجة الشك التي يخلقها الاقتصاد الالكتروني

يعد المقياس الثاني لتحديد النموذج الأفضل درجة الشك التي يخلقها الاقتصاد الجديد للمنظمة (انظر الشكل 7 ـ 3). حيث ينظر إلى فرص وخيارات التكيف مع البيئة الجديدة. ويتأثر هذا المقياس بعوامل كهذه:

- ملائمة نموذج العمل.
- الملاءمة العملياتية.
- بنية الصناعة.
- سرعة العداد.

وفي الاقتصاد الالكتروني الجديد، تطرح العديد من تقييدات العمل الأساسي والتقليدي جانباً. وهكذا، ينبغي أن يخصص نموذج العمل لعرض جميع المنتجات المناسبة في حقلها، دون أن تقيد بأية حواجز مهما كان نوعها. وهنا نأخذ بعين الاعتبار المثال الذي تقدمه وال ـ مارت Wal-Mart. ففي مخازنها التقليدية، تساعد البنية التحتية للتكنولوجيا المطورة للشركة على عرض مزيج من المنتجات التي تزيد الأرباح إلى أكبر حد بأسعار تحقق أعلى أرباح. ومع ذلك، فإن التقييد



الشكل 7-3 اختيار الاستراتيجية: القالب الأول

الرئيسي هو «حيز الاستعمال»، إذ يكون نموذج عمل وال ـ مارت لزيادة الأرباح إلى أكبر حد عرضة لهذا التقييد الفيزيائي. ومن جهة أخرى، فإن «حيز الاستعمال» في العالم الافتراضي غير محدود. كما أنه ليس هناك تقييدات على ما يعرض للمستهلكين وما يمكنهم شراؤه ـ أو على الأقل لا ينبغي وجود مثل هذه التقييدات. ويستطيع نموذج العمل الالكتروني التركيز على تقديم سهولة للوصول إلى الموقع والبحث أيضاً، تنفيذ سريع لطلبات الزبائن، وتقديم منتج متمم أو ذي صلة والبيع المتقاطع. وأخيراً، فإن لدى وال ـ مارت بدايات مجتمع قيمة

مضافة في تعاونها مع فينغرهات وبوكس ـ إي ـ مليون Books-A-Million.

باختصار، فلا بد من القول أنه كلما كان نموذج العمل الموجود ملائماً أكثر لنموذج العمل الالكتروني B2B الناشئ، كلما قل إلزام الشركة بالتغيير بهدف لنجاح في الاقتصاد الجديد. وبشكل مماثل، إذا كانت أعمالها ملائمة للنموذج العملي الناشئ للعمل الالكتروني ـ على سبيل المثال، استخدام مجموعة شبكات واحدة واحد أو العديد لربط الشركة ببعضها البعض ـ فسيتطلب الأمر تغييرات بسيطة جداً للقيام بتحول ناجح إلى العمل الالكتروني.

سرعة العداد

يشير المفهوم الجديد لسرعة العداد إلى نسبة تقييم الصناعات المختلفة. وهذا المفهوم يكتسب أهمية في الاقتصاد الجديد. وهناك ثلاثة مقاييس يجب استكشافها ـ سرعة عداد المنتج، وسرعة العداد التنظيمية، وسرعة عداد العملية.

- تقيس سرعة عداد المنتج فترة حياة عائلات المنتجات. على سبيل المثال، لعائلات منتج المعالج انتل Intel حياة سوق نموذجية تدوم سنتين إلى أربع سنوات.
- تقيس سرعة العداد التنظيمية اضطراب القوى المحركة التنظيمية. ويمكن أن يقيم ذلك من خلال الفواصل

الزمنية بين تنقلات رئيس التنفيذ، عمليات إعادة البناء التنظيمي، تغييرات الملكية، وما شابه ذلك. وعلى سبيل المثال، يعاد رسم الحدود الفاصلة التنظيمية في صناعة وسائل التسلية والإعلام، بسبب الاندماج، الاستحواذ، والتجريدات، وأشكال أخرى للتغيير التنظيمي.

- تقيس سرعة عداد العملية نسبة تقييم العمليات الجديدة. على سبيل المثال، تتوقع شركات السيارات أن يستمر استثمار مليون دولار في محرك أو مصنع تجميع بالإنتاج لعشرين سنة أو أكثر. وفي صناعة الانترنت، رفعت مزايا مثل مقدرات 24×7 والتجارة العالمية المستقيمة بشكل كبير سرعة العدادات في صناعات عدة، وطرحت تحديات وشكوك جديدة.

تسهل أدوات مثل تحليل السيناريو تقييم الشكوك المحتملة التي يفرضها الاقتصاد الجديد على منظمة ما. وليس من الغرابة القول بأن كلا المقياسين الذين تحدثنا عنهما قد ركزا على العوامل الممكنة للمنظمة الالكترونية. ودرجة الشك ـ تبنى بشكل ملائم في سلسلة من الأنظمة المترية، وبيّنها الشكل 7 ـ 4. إذ يلخص عوامل عديدة جيدة وسيناريوهات ممكنة في إطار واحد.

- الاحتقان: عندما تمنح المنظمة مستوى عالي من العوامل الممكنة، وعندما لا يطرح الاقتصاد الالكتروني شكوك كبيرة، فعليها أن تتحول إلى العمل الالكتروني مباشرة



الشكل 7-4 اختيار الاستراتيجية: القالب الثاني

عن طريق احتضان وحدة جديدة في إطار العمل الموجود.

- التحول: عندما تمتلك المنظمة العديد من العناصر الممكنة وتكون خطورة عدم القيام بأي فعل عالية. فعلى الشركة أن تعيد خلق نفسها بشكل كامل. ولذلك فإن القيام بذلك لن يكون مؤذياً. إلا أنه من المحتمل أن يسبب عدم القيام بذلك جزاءً شديداً.
- الاكتساب: إذا امتلكت المنظمة بضعة عوامل ممكنة ودرجة عالية من الشك، يتوجب عليها التغير. ويتضمن ذلك انقلاباً تنظيمياً داخلياً كبيراً.
- التوسع: عندما تكون درجة الشك منخفضة ولكن تمتلك

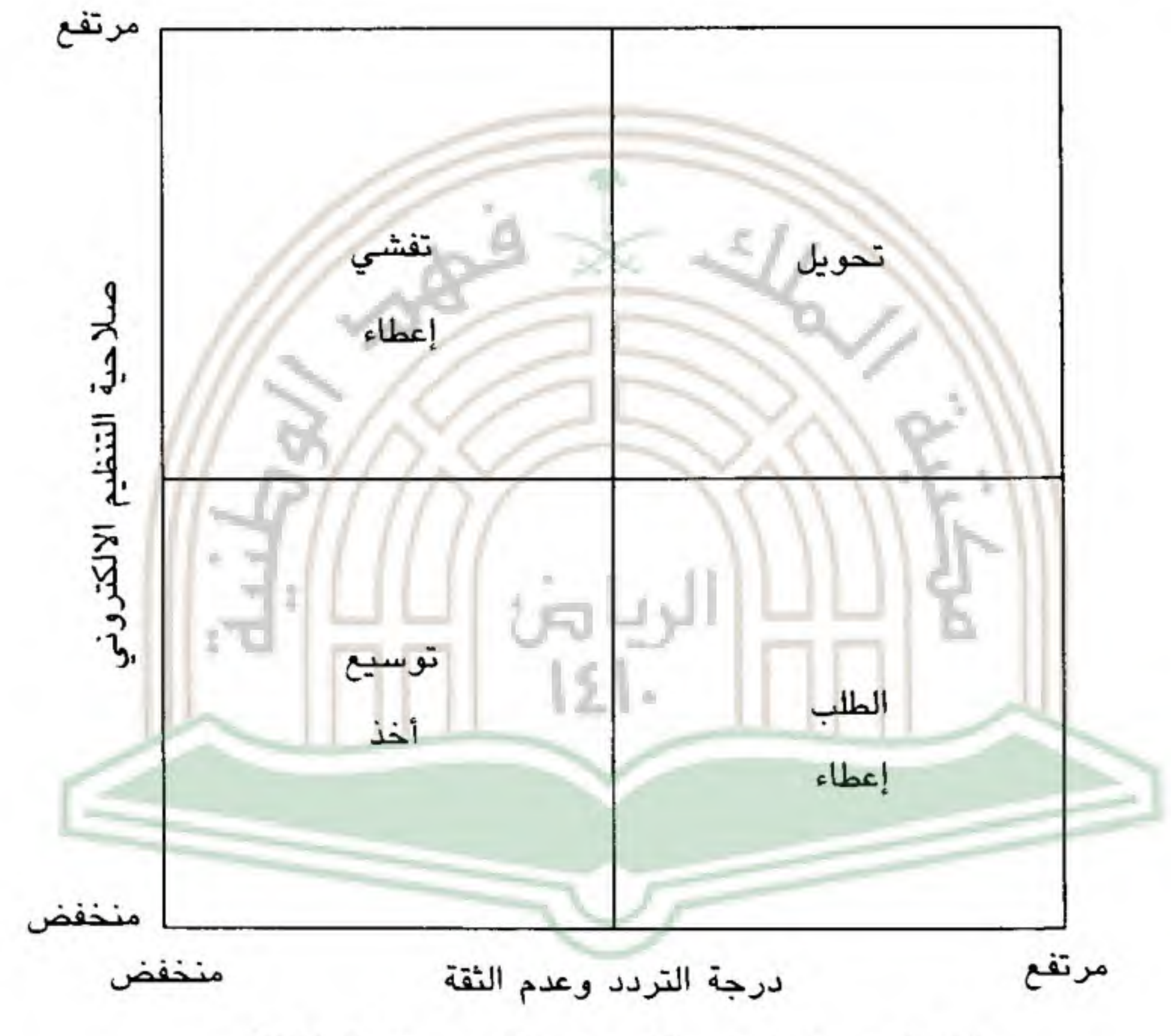
الشركة بضعة عوامل ممكنة للتجارة الالكترونية، فمن المحتمل أن تؤدي الحواجز التنظيمية الداخلية إلى تراجع الشركة.

والسؤال كيف يمكن أن يوجه القالب تساؤلاً حول النموذج الأفضل ـ أي النموذج الذي سيخدم احتياجات شركة معينة على النحو الأفضل؟. فإذا اكتسبت مكاناً في مقياس «الاحتضان»، تكون الشركة مستعدة بشكل طبيعي لدخول مجال العمل الالكتروني. على أي حال، فإن البيئة لا تجبر أي منظمة على العمل بسرعة معينة. ويعتبر المفهوم الأنسب الفقاعة الداخلية، حيث تستخدم المنظمة مختبراً داخلياً لتطوير مقدرات العمل الالكتروني.

وفي مقياس «التحول»، تكون الخطورة المرتبطة بعدم التكيف بسرعة مع الاقتصاد الالكتروني عالية جداً. وعلى أية حال، تمنح المنظمة مستوى عالي من القدرة على التكيف. ولذلك يعد «التحول» النموذج الأنسب.

وفي المقياسين الأدنى (التوسع والاكتساب)، من غير المحتمل أن تكون المنظمة قادرة على دعم التحول الكامل أو المحتضن الداخلي. ولهذا السبب، يجب أن تنتقل لاستخدام الوسائل الخارجية التي تمكنها للعمل الالكتروني (الفقاعة الخارجية). وإذا كانت درجة الشك منخفضة، يمكن أن تقام المنظمة الجديدة كتوسع للمنظمة الموجودة. ومن جهة أخرى،

إذا كانت هناك خطورة مادية مرتبطة بالاستمرار داخل المنظمة الموجودة، ينبغي أن يتم فصل الكيان الجديد للحد من هذا الصراع قدر المستطاع. ونلخص استنتاجاتنا في القالب المبين في الشكل 7 ـ 5.



الشكل 7 ـ 5: اختيار الاستراتيجية: المصفوفة الثالثة

وقد تتعمق الشركات في إحدى هذه المفاهيم الثلاثة قبل وضع الأنسب لها. لنأخذ على سبيل المثال تشارلز شواب Charles Schwab، وهي شركة تعمل كسمسار حسم رئيسي. ففي محاولتها للعمل الالكتروني، بدأت بطريقة الفقاعة الداخلية اعتماداً على ما تملكه من عوامل ممكنة ضرورية وانخفاض

درجة الشك الذي طرحه اقتصاد الانترنت. على أي حال، حالما توسعت عملية العمل الالكتروني لتشمل حوالي 30 شخص، ولم يعد بالإمكان اعتباره مشروع أعمال صغيرة. بدأت التنافرات مع المنظمة الموجودة بالظهور. وكان لابد من فصلها ونموها دون التقييدات الاصطناعية على إمكانيتها وعندما بدأت وحدة الانترنت الخارجية عندئذ تنمو بشكل ظاهر، بدلت المنظمة الأم تماماً نظرتها إلى العمل الالكتروني. وكانت وحدة الانترنت عندها قد أعيدت إلى الوحدة الأم، مما حولها بسرعة إلى مقدم لقنوات متعددة. وفي نظرة أخيرة، فقد كانت عمليات الانترنت تدخل في أكثر من نصف حجم تجارة الشركة.

مكان البدء!

إن الخطوة الأولى في تطوير مبادرة العمل الالكتروني في تحديد ما يجب التركيز عليه. وبشكل عام، فإن التركيز الأنسب هو المنظمة ككل، ولكن في حالة المشاريع الكبيرة ذات الأقسام المتعددة، يمكن أن يركز فقط على عمل واحد أو مجموعة أعمال متصلة. كما قد تعرض الأقسام داخل الشركة الواحدة صفات مختلفة ولذلك يجب أن تعامل كوحدات مختلفة بالنسبة للتحليل ـ على سبيل المثال، من المحتمل أن يختلف قسم ساتورن Saturn لشركة جنرال موتورز بشكل مادي عن الأقسام الأخرى. وكقاعدة عامة، يجب أن تعامل أجزاء المنظمة التي تعود لكل منها مسؤولية P&L خاصة كوحدات مختلفة. حتى

في حال عدم اختلاف مسؤولية P&L، فإذا كان جزء محدد من المنظمة مختلفاً في اعتباراته، مثل المنتجات، الأسواق، أو البنية التنظيمية، فيجب أن يعامل كوحدة مستقلة لأغراض التحليل.

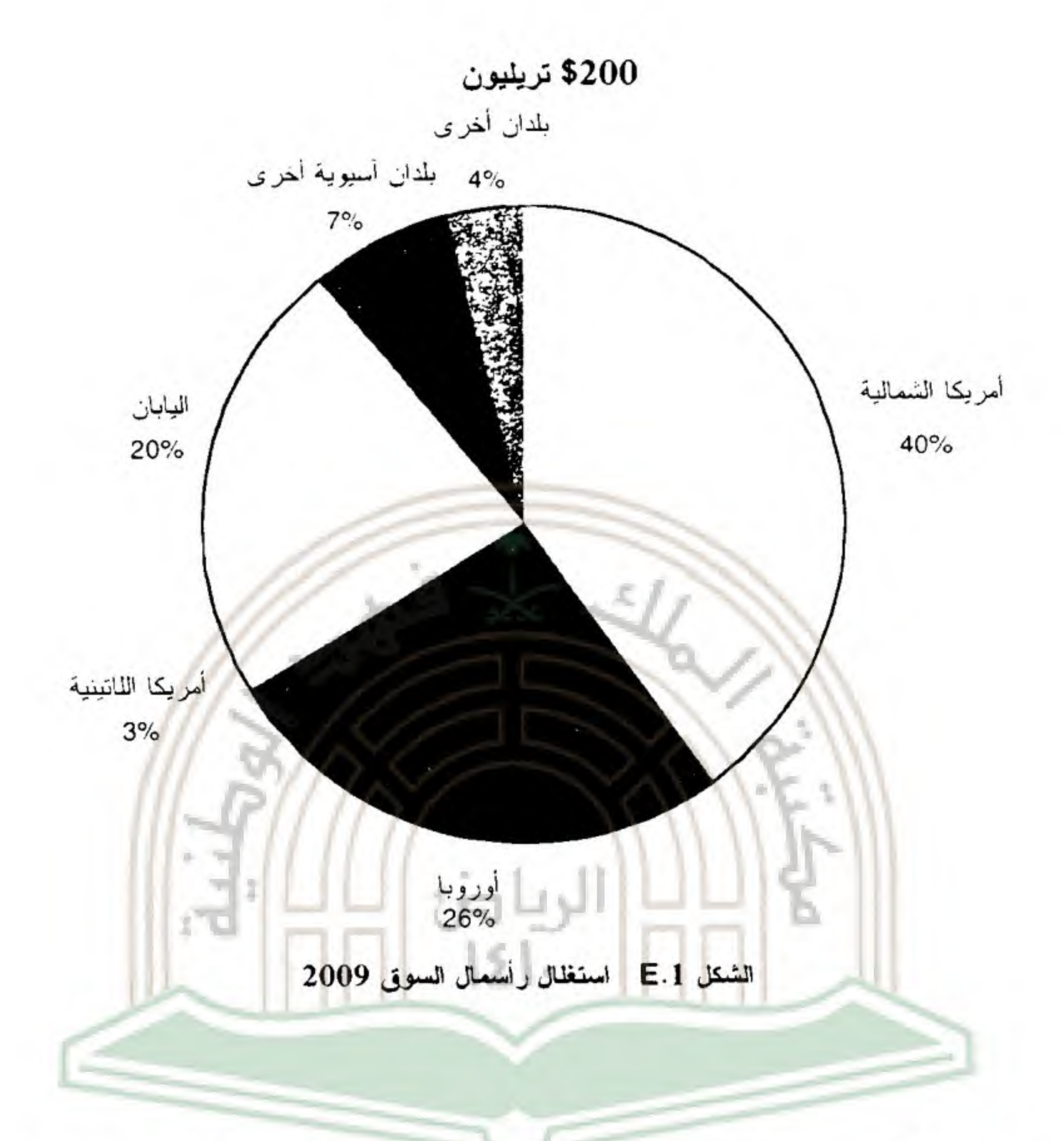
وحالما تؤسس الوحدة المناسبة للتحليل، سيصبح من الممكن للشكوك المطروحة من قبل الاقتصاد الجديد بالنسبة لوحدة معينة وليس فقط الخاصيات المرجحة لتمكين العمل الالكتروني. كما يمكن أن يكون هذا التحليل متمماً بسرعة كافية، باستخدام الأدوات التشخيصية التي اقترحناها في هذا الكتاب. وقد يلقي التحليل الأكثر تفصيلاً، باستخدام أدوات مثل تحليل السيناريو، الضوء على وضع المنظمة في قالب العمل الالكتروني. وحالما يتضح ذلك، يتخذ القرار باستخدام طريقة الفقاعة الداخلية، أو الفقاعة الخارجية، أو أية خيارات أخرى. وربما يقود اتخاذ هذا القرار بالتالي إلى استكشافات على طول الخطوط المقترحة في فصول سابقة: أي تأسيس مجتمع قيمة مضافة لشركاء العمل الالكتروني، أو اتخاذ خطوات باتجاه ابتكار ميتاماركت. وهكذا فلم يظهر القرن الواحد والعشرين في صفحات الروزنامة فقط، بل في الشركة أيضاً.


مكتبة الملك فهد الوطنية
الرياض
١٤١٠

خاتمة الكتاب
عالم جديد: إغلاق القسم الرقمي

لقد اقتفى هذا الكتاب التغييرات التي ستبدأ بشكل جاري وتخلق صورة جديدة للعمل على نطاق واسع. وبينما قمنا بالتركيز على الأنظمة الاقتصادية للعمل، فإن في هذه السيناريو معاني متضمنة رئيسية بالنسبة للاقتصاد السياسي في العالم، كيف يعيش الناس وما هي الفرص المتاحة لهم.

ويعكس الشكل E.1، المستمد من تحليل التقييم في الفصل السادس، عالماً ممكناً ـ ومرغوباً به ـ في سنة 2009 حيث تبتكر فيه قيمة اقتصادية وثروة هائلة من قبل الاقتصاد الجديد والتكنولوجيا إلى حد كبير. كما تعد أهم مزاياه الأفضل تقديمه لفرصة متكافئة فرضياً لجميع المشاركين حول العالم. ويقترح هذا التنبؤ تعافي الاقتصاد في اليابان مرتبطاً بنمو هام في أجزاء أخرى في آسيا وأمريكا اللاتينية. وسيؤدي ذلك إلى خفض



الشكل E.1 استغلال رأسمال السوق 2009

الحصة العالمية من قيمة سوق الرأسمال في كل من أوروبا وأمريكا الشمالية إلى حد ما.

وعلى أساس عالمي، ستخول قدرة ما وراء الرأسمالية على تقوية نفوذ الرأسمال البشري والاقتصادي للبلدان الأفقر في العالم باتخاذ خطوات واسعة وعظيمة والأهم بينها هي بلدان مثل الهند وروسيا بتعداد سكاني هائل من المواطنين المثقفين تكنولوجياً والذين لا يتم تشغيلهم بشكل كاف في النظام

الاقتصادي العالمي الحالي. وتكمن المشكلة الرئيسية التي يواجهونها في عدم كفاية البنى التحتية الفيزيائية والمالية في بلدانهم من أجل تدعيم مهاراتهم. إذ أدت الصعوبات بمختلف أنواعها على مستوى الأمة ـ الصعوبات السياسية، الاقتصادية، الاضطراب المالي، السياسة العامة المقيدة، وعوامل أخرى ـ إلى إبطاء تطوير الاستراتيجية والبنية السياسية الفعالة للتعامل مع احتياجاتهم.

وربما يكون الاقتصاد الجديد جل ما يتطلعون إليه. فخلال السنوات القليلة القادمة، ستسمح البنى التحتية للميتاماركت وأطر العمل فيها للأعمال في أي مكان في العالم بطلب فرص للمشاركة في سلاسل عرض الصناعة أو بإبرام عقود لإبعاد العديد من العمليات عن المصدر مثل المحاسبة المالية، صيانة البرامج الالكترونية، وإدارة تعاملات المصادر البشرية. وبسبب تكامل البنى التحتية الالكترونية الضمنية لهذه العلاقات الجديدة بشكل متزايد في المستقبل حول العالم، لن يكون هناك من أهمية للموقع. إذ يستطيع المقاولين في موسكو، كالكوتا، وارسو، تايبي، مكسيكو سيتي، وبيونس آيرس أعمال متصلة بالشبكة العالمية من خلال أي طريقة للقنوات ذات التردد الواسع وتشارك بشكل كامل في الميتاماركت الديناميكية. كما ستصبح تقييدات البنى التحتية التقليدية ـ المرافئ، السكك الحديدية، الطرق، وحتى الأنظمة المالية المحلية والأسواق الرأسمالية

المحلية ـ أقل صلة بالعمل في الاقتصاد الجديد لما وراء الرأسمالية، والذي سيتجاوز العديد من هذه التقييدات التقليدية ويتطلب في حالات عدة فقط بنية تحتية الكترونية سهلة وسريعة نسبياً.

كما يخلق عالم الرأسمالية الجديد مجموعة جديدة من عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للربح والنمو:

- بنية تحتية لشبكة قوية بشكل كبير (سهلة المنال نسبياً، ولكنها تتطلب الإرادة السياسية لتحرير السياسات) وهي سهولة استخدام الشبكة بالنسبة للمستهلكين والأعمال في البلد.
- أسواق رأسمالية محلية مندمجة بشكل كامل في أسواق رأسمالية عالمية، مسهّلة بوساطة سهولة استخدام الشبكة من أي مكان في العالم.
- مستويات منخفضة نسبياً للقومية الاقتصادية، مع تقييدات أصغر بكثير على تدفق السلع، الخدمات، والمعلومات.
- أسواق رأسمالية داخلية منفتحة نسبياً، تسمح لرأسمال الاستثمار بالتدفق بشكل حر إلى الأعمال الخطيرة التي قد تقدم نسبة عالية من العائدات في اقتصاد منظم بشكل متزايد حول الميتاماركت. فإذا تم تقييد تدفق الرأسمال بسبب السياسة العاملة أو الاتحادات المتحدة غير الرسمية (الاتفاقات الاحتكارية) والاتفاقيات، لن يتم

تحسين الفعالية الديناميكي الممكن عبر الميتاماركت. ومن الجدير بالذكر أن ما وراء الرأسمالية لا تدور حول العمل فحسب، ولكنها أيضاً تتعلق بالسطح البيني المشترك بين الحكومة والعمل ـ والمجازفة بحياة الناس ورفاهيتهم.

وهكذا ستكون البلدان المتكيفة مع التغييرات حول العالم لفترة التسعينات (التحول إلى الديمقراطية، الخصخصة، أسواق الرأسمال العالمية، وانخفاض الرأسمال، التجارة، وحواجز أخرى) الرابح الأكبر في عالم ما وراء الرأسمالية الجديد. وسيكون داخل هذه البلدان العديد من شركات العمل الحديثة الناجحة. أما الشركات الكبيرة المؤسسة فلن تتأخر ـ خصوصاً في حال قبولها وتنفيذها لموجات التغيير الهامة جداً والتي حدثت في السنوات العشرين الماضية: إعادة تصميم العمليات، تزامن سلسلة العرض، المنافسة الزمنية، الاستراتيجيات العالمية المدعومة من قبل شبكات عالمية، والاستثمارات في تكنولوجيا شبكة PC (الكمبيوتر الشخصي). كما ستتكيف البلدان التي تبنت فيها الشركات حلول CRM و ERP، التحتية لتكنولوجيا ما وراء الرأسمالية.

ويحدد الشكل E.2 البلدان التي قد تستعد تماما لهذه التحولات، وبلدان أخرى قد تشهد زيادات كبيرة في النمو وفرصا اقتصادية رئيسية. ومن جهة أخرى، قد تجد البلدان التي

استمرت في الحفاظ على البنى السياسية والاقتصادية المقيدة صعوبة في التحول، بينما تواجه بلدان أخرى مستقبلاً قد يتحول إلى أحد المسارين ـ إذ ستتوازن على حافة مستقبل غير مؤكد بشكل كبير. وسيطرح هذا المخطط تساؤلات كثيرة نعي تماماً بأنها عرضة للجدل. ولكننا نتمنى أن تكون مخطئة وفق عدة اعتبارات. أما من منظورنا الحالي، فهذا ما نراه.

مستعدة نسبياً	الانتقال الصعب	الفرص الرئيسية	غير المؤكدة
الولايات المتحدة	ألمانيا	روسيا	البرازيل
المملكة المتحدة	اليابان	الهند	المكسيك
فرنسا	الصين	أوروبا الشرقية	كوريا
إيطاليا	إندونيسيا	سنغافورة	
بينيلوكس	ماليزيا	تايوان	

الشكل E.2 الاستعداد النسبي لما وراء الرأسمالية

وهكذا فإن البلدان التي يمكن اعتبارها بإنصاف مستعدة للاقتصاد الجديد هي تلك التي تبنت تكنولوجيا الشبكة وأحرزت حقاً لاستخدام التكنولوجيا الواسعة فقد أخذت بعين الاعتبار عمليات إعادة بناء سوق الرأسمال وعمليات التحرير الأكثر أهمية خلال السنوات العشر الماضية. وكذلك يظهر مستوى عالي بالنسبة لتشكيل المشروع الجديد إلى جانب المشاريع التقليدية الملتزمة بالقيادة في القرن التالي.

وعلى العكس، تبدو البلدان التي تواجه صعوبة في التحول أبطأ في تحرير أسواقها الرأسمالية. كما تحافظ غالباً على أسس

توزيع الرأسمال العمودية الرسمية وغير الرسمية (أسلوب الاحتكار)، كما تشهد درجة ما من الوطنية الاقتصادية بلغة تدفق التجارة المقيدة، استثمار الرأسمال، وعملية إعادة البناء المتحدة. بينما تحافظ بعضها على قيود توسيع وتطوير المشروع. وربما تملك البلدان التي تتاح لها فرصاً هامة قدرات سكانية تقنية عالية ولكن لا يتم استخدامها بشكل كاف. ويمكن أن تقوم بتشكيل أعمال، وخلق عمل للعديد منها، والمنافسة بشكل فعال في الميتاماركت مع حد أدنى من الاستثمار في المشروع الجديد.

أخيراً، يكون لدى البلدان التي تظهر فيها عهود الشك بنى تحتية مطورة بشكل جيد للعمل، ولكن أنظمتها الاقتصادية الكلية تمر بتحولات رئيسية. إذ يجب أن تتصدى لأكثر من مجرد حصتها العادلة من المخاطر.

وعلى الرغم من ذلك، ينبغي أن تشهد جميع هذه البلدان نمواً وتوسعاً اقتصادياً هاماً خلال السنوات التسع القادمة، كما يجب أن تستفيد جميعها مما تعد به ما وراء الرأسمالية.

ويؤدي ذلك إلى إعادة طرح التساؤل الذي طرحه هذا الكتاب في البداية . ما هي المعاني المتضمنة للسياسة العامة والمجتمعية لاقتصاد عالمي قام بتحويل الألفية من التركيز على العوز الاقتصادي (الضرورة) إلى عصر جديد من الفائض الاقتصادي؟ سؤال قد لا تسهل الإجابة عليه، ولكنه بالتأكيد سؤال مطروح يحمل في ثناياه فرصة عظيمة للتقدم البشري.


مكتبة الملك فهد الوطنية
الرياض
١٤١٠

إن القوة الصناعية العالمية التقليدية مبنية على رأسمالية مادية هائلة، وعليها اليوم مواجهة حقيقة مذهلة، وهي أن الميل المتسارع نحو عالم التجارة الإلكترونية سيغفلها وسيقصيها بعيداً. إن عالم تجارة اليوم، وبعبارة أخرى عالم التجارة الإلكترونية هو ثورة في عالم التجارية والأعمال، وفيه تثق الشركات على نحو متزايد بأصحاب الوكالات التجارية من حيث كونهم يمثلون المصدر التمويلي المادي الفعلي، وهذا يتطلب تقدماً تجارياً مختلفاً ومثيراً متلائماً فعلياً مع القدرة التجارية المتطورة.

(ما وراء الرأسمالية!؟ ثورة العمل الإليكتروني وتصميم أسواق وشركات القرن الحادي والعشرين) هو الكتاب الأول الذي يضع المخطط التمهيدي لإجراء التطوير المطلوب لكسب النجاح والازدهار والعمل بقوة في عالم التجارة الإلكترونية الجديد. وهو مبتكر في أفكاره، فعال في مخططاته، قويٌ في حججه ومناقشاته. والكتاب يقدم مزيج خبرات اثنين من أصحاب الإستراتيجيات الأساسية في مجال المال والأعمال والتجارة، ويوضح التغييرات الجذرية في مجال الأعمال التجارية، ويشرح ويبين كيف على الإداريين التحرك والتحرك السريع لإعادة تأهيل شركاتهم حيث يضعونها على طريق النجاح في عالم التجارة والأعمال.

معلومات هائلة، خيال واسع، بصيرة نافذة، مع درجة كبيرة من الثقة؛ كل ذلك مطلوب للدخول في عالم التجارة الإلكترونية والنجاح فيه.

تصفح هذا الكتاب وادخل عالمه لتكتشف أفكار ومخططات مربحة، بالإضافة إلى إستراتيجيات وخبرات الغد في التجارة الإلكترونية، مقدمة ومكتوبة من قبل قادة تجاريين يفكرون ويكتبون من منظور دستور قانون اليوم.

ردمك: ٧ - ٥٣٩ - ٤٠ - ٩٩٦٠
6000909

موضوع الكتاب: **الرأسمالية - السياسة**
موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com